



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

**Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané distributorské společnosti**

Analysis of Employee Appraisal System in the Selected Distribution Company

Student: Bc. Nikola Štěpánová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Kashi

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Nikola Štěpánová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané distributorské společnosti**  
**Analysis of Employee Appraisal System in a Selected Distribution Company**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců
  3. Charakteristika vybrané společnosti
  4. Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Kashi**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*



---

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
*děkan fakulty*

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně.

V Ostravě dne .....

.....

Bc. Nikola Štěpánová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Kateřině Kashi za odborné vedení a cenné rady poskytnuté v průběhu zpracování diplomové práce.

## Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců .....	7
2.1	Metodika a metody použité při zpracování diplomové práce .....	7
2.2	Řízení a rozvoj lidských zdrojů.....	7
2.3	Řízení pracovního výkonu .....	9
2.3.1	Model řízení pracovního výkonu.....	10
2.3.2	Cyklus řízení pracovního výkonu.....	11
2.3.3	Přínosy řízení pracovního výkonu .....	13
2.4	Pojem a význam hodnocení zaměstnanců .....	14
2.5	Proces hodnocení zaměstnanců v organizaci .....	17
2.6	Důvody hodnocení zaměstnanců v organizaci .....	18
2.7	Oblasti hodnocení zaměstnance .....	19
2.8	Cíle a kritéria hodnocení zaměstnanců.....	20
2.9	Formy hodnocení.....	21
2.10	Typy hodnocení.....	27
2.11	Metody hodnocení zaměstnanců .....	28
2.12	Kompetenční modely .....	31
2.13	Hodnotící rozhovor .....	35
2.14	Nejčastější chyby a problémy při hodnocení zaměstnanců.....	39
2.15	Úloha vedoucích a úloha personálního útvaru .....	39
2.16	Sociologický výzkum .....	40
3	Charakteristika společnosti.....	43
3.1	Vznik a vývoj společnosti .....	44
3.2	Organizační a personální struktura.....	44
3.3	Stav zaměstnanců .....	46

4	Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců.....	47
4.1	Systém hodnocení ve společnosti.....	47
4.1.1	Popis systému hodnocení zaměstnanců.....	48
4.2	Dotazníkové šetření.....	53
4.2.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření z pozice hodnotitele .....	53
4.2.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření z pozice hodnoceného zaměstnance.....	61
5	Návrhy a doporučení .....	72
6	Závěr.....	74
	Seznam použité literatury.....	75
	Seznam zkratk .....	77
	Seznam příloh	



# 1 Úvod

Tématem této diplomové práce je provedení analýzy systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané distributorské společnosti, konkrétně ve společnosti eD' system Czech, a. s.

Hodnocení zaměstnanců je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů. Vytváří zaměstnavateli představu o pracovních schopnostech, výkonech, schopnostech a jednání jedince. Organizace tímto systémem odhaluje neefektivní jednotlivce a naopak velice talentované zaměstnance, kteří společnost posouvají směrem kupředu. U neefektivních pracovníků tento systém nastiňuje jejich slabé stránky, které by měly být odstraněny, popřípadě zmírněny.

Zaměstnaným jedincům (hodnoceným) přináší hodnocení určitou zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon. V zájmu společností je, aby byl systém hodnocení co nejvhodněji nastavený, tedy byl efektivní, akceptovatelný pro obě strany a motivoval zaměstnance. Špatně nastavené hodnocení zaměstnanců může být demotivující a tím mít negativní dopad na jejich výkon.

**Cílem diplomové práce je analyzovat systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti a navrhnout případná zlepšení a doporučení, která aktivně přispějí k tomuto systému.**

Diplomová práce se skládá ze dvou celků a to z teoretické části a praktické části. V prvním celku jsou objasněny teoretická východiska, vycházející z odborné literatury ať už české či zahraniční. Teoretická část se zaměřuje na rozvoj a řízení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců v organizaci. Hodnocení zaměstnanců pak bude detailně rozebráno na dílčí části a to na proces hodnocení, důvody hodnocení, oblasti hodnocení, cíle hodnocení, kritéria hodnocení, formy hodnocení, jednotlivé typy hodnocení a v neposlední řadě také metody hodnocení zaměstnanců. Vylíčeno také bude, co jsou to kompetenční modely, hodnotící rozhovor, včetně jeho průběhu a dojde také k objasnění možných chyb při hodnocení zaměstnanců. V druhé části diplomové práce bude charakterizována vybraná společnost eD' system Czech, a. s., následovat bude analýza současného systému hodnocení ve společnosti. V této části bude popsána strategie organizace, současný zavedený systém hodnocení a návaznosti na toto hodnocení. Nedílnou součástí této kapitoly je dotazníkové šetření, kterým bude prozkoumán systém hodnocení v dané

společnosti. Účastníky tohoto průzkumu budou jak hodnocení zaměstnanci, tak jejich hodnotitelé.

V poslední části této práce budou komplexně posouzena data dle dotazníkového šetření, které budou vyhodnoceny a interpretovány pomocí grafů a krátkých komentářů. Na tomto základě budou navržena doporučení na případné zlepšení současného stavu. Výsledky této analýzy mohou společnosti posloužit ke zlepšení již zavedeného systému hodnocení zaměstnanců.

## **2 Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců**

V této kapitole bude vysvětleno hodnocení zaměstnanců na základě teoretických poznatků čerpaných z odborné literatury. Bude zde objasněno, jak by hodnocení zaměstnanců ve společnosti mělo vypadat.

### **2.1 Metodika a metody použité při zpracování diplomové práce**

Cílem této diplomové práce je popsat, zhodnotit a navrhnout možná zlepšení stávajícího systému hodnocení ve vybrané společnosti. Diplomová práce je vypracována v následujících krocích:

1. Teoretická část diplomové práce bude vypracována na základě analýzy, materiálů z české i zahraniční odborné literatury. Dále bude využito pro zpracování tématu diplomové práce metody indukce, dedukce a syntézy.
2. Analýza systému hodnocení ve vybrané distributorské společnosti eD' system Czech, a. s. bude provedena dle interních materiálů společnosti, konzultací s personální ředitelkou a dalšími zaměstnanci společnosti. Pro hlubší analýzu spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem hodnocení bude využito dotazníkového šetření. Dotazníky budou dva a to pro hodnotitele a hodnocené. Před rozdáním dotazníků bude proveden předvýzkum na několika zaměstnancích, aby bylo zjištěno, zda je dotazník srozumitelně navržen.
3. V praktické části diplomové práce, bude provedena analýza všech odpovědí z dotazníku. Odpovědi na otázky budou dále zpracovány do grafů a komentářů.
4. Následně budou propojeny teoretické vědomosti s praktickými poznatky, budou zpracovány návrhy a doporučení na zlepšení stávajícího systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti. Návrhy a doporučení budou zpracovány na základě potřeb zaměstnanců i společnosti.

### **2.2 Řízení a rozvoj lidských zdrojů**

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2007, s. 24).

Mezi nedílnou součástí řízení lidských zdrojů patří přihlížení k odbornému růstu, osobnímu rozvoji a prosperitě zaměstnanců.

Rozvoj lidských zdrojů znamená zvyšování úrovně způsobilosti zaměstnance k tomu, aby plnil budoucí pracovní úkoly, tedy především jejich odborného potenciálu.

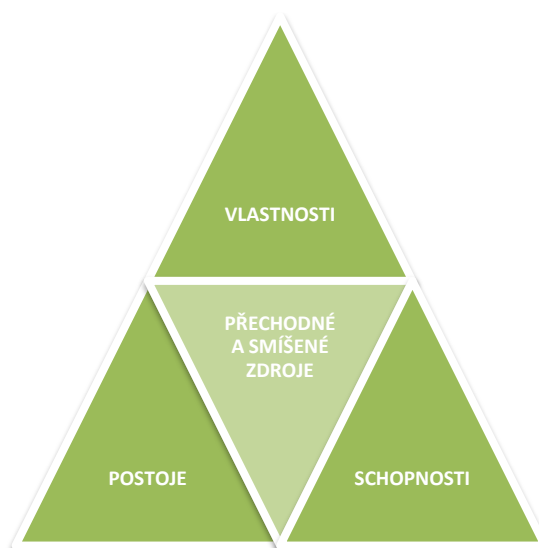
Je na vedení společnosti, aby se rozhodlo, jak při řízení a rozvoji lidských zdrojů bude postupovat, jaké úsilí bude vynakládat na systematické zvládnutí lidských zdrojů ve prospěch společnosti, ale také nakolik je ochotna investovat do lidí (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005).

Dle Armstrong (2015), cíle řízení lidských zdrojů jsou:

- podpořit dosahování strategických cílů organizace vytvořením a uplatněním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace;
- přispívat k rozvoji podnikové organizační kultury zaměřené na dosažení vysokého výkonu;
- zabezpečit pro organizaci talentované a kvalifikované zaměstnance;
- usilovat o co nejlepší pracovní vztahy a vytvoření vzájemné důvěry mezi nadřízenými a podřízenými;
- uplatňovat etický přístup k řízení zaměstnanců.

Plamínek (2009) tvrdí, že lidské zdroje nejsou lidé, ale předpoklady k úspěšné práci. Lidé nemusí být nositeli těchto zdrojů. Obrázek 2.1 ukazuje, že lidské zdroje tvoří různorodou skupinu předpokladů. Nachází se mezi nimi neměnné a již dané vlastnosti jedince (např. výška člověka, dobrý zrak nebo povaha člověka). Vlastnosti by se při vedení lidí neměly měnit. Dalšími předpoklady jsou postoje, které vyjadřují vztah člověka k podnětům. Postoje vyjadřují to, čemu člověk věří, ale také to, co chce. Třetí skupinou jsou schopnosti. Schopnosti jsou souhrnným označením toho, co člověk zná (znalosti) a umí (dovednosti).

Obrázek 2.1: Trojúhelník lidských zdrojů



Zdroj: Plamínek (2006), s. 98

### 2.3 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je proces, jehož cílem je efektivně řídit jednotlivce a týmy za účelem dosažení vysoké úrovně výkonnosti organizace. Jeho principem je řízení zaměstnanců na základě propojení stanovení osobních či týmových cílů odvozených od cílů organizace, pravidelného hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti, jejich odměňování, vzdělávání a rozvoj nebo také rozvoje jejich kariéry.

Někteří lidé se domnívají, že řízení pracovního výkonu je totožné s hodnocením zaměstnanců. Mezi těmito pojmy však existuje několik odlišností. Základní odlišností mezi řízením pracovního výkonu a tradičním hodnocením je, že pracovní výkon je zaměřen především na budoucnost a na budoucí potřeby rozvoje zaměstnanců, kdežto v případě tradičního hodnocení je zaměření především koncentrováno na minulost s tím, co se v minulosti provedlo nesprávně. Hodnocení zaměstnanců není tou nejdůležitější částí procesu řízení pracovního výkonu, avšak je jeho nezbytnou součástí. (Bláha et al., 2013).

Rozdíly mezi hodnocením pracovního výkonu a řízením pracovního výkonu lze vidět v tabulce 2.1.

Tabulka 2.1: Porovnávání hodnocení pracovního výkonu a řízení pracovního výkonu

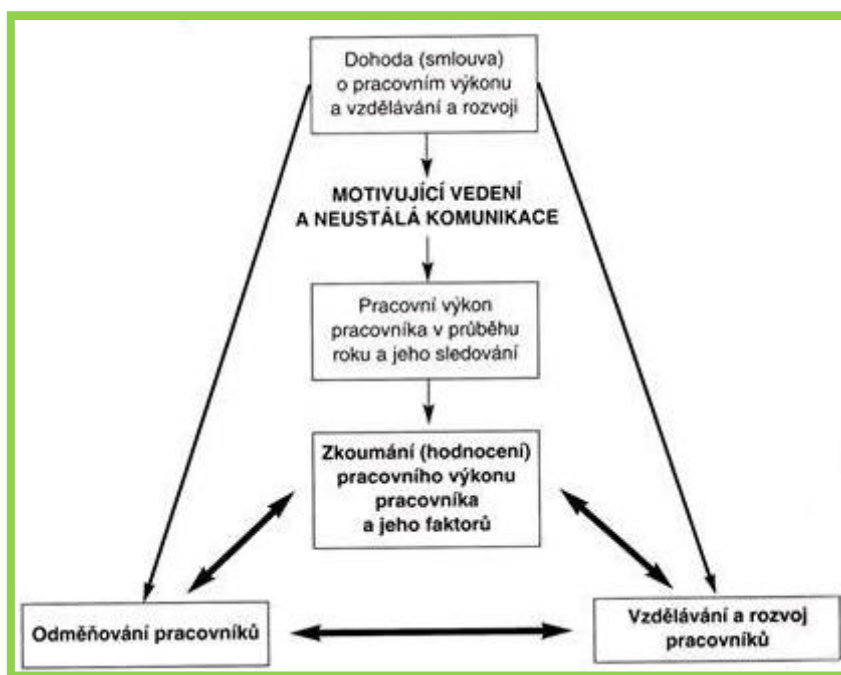
HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU
Může obsahovat individuální cíle.	Zaměřené na cíle organizace a na individuální cíle.
Mohou být zařazeny i některé kvalitativní výkonové cíle.	Zahrnuje jak výstupy, tak vstupy.
Hodnocení jednou za rok.	Celoroční záležitost.
Klasifikace.	Nemusí obsahovat klasifikace.
Pohled do minulosti.	Pohled do budoucnosti.
Zaměření na úroveň výkonu a na zásluhy.	Zaměřené na rozvoj i výkon.
Systém shora - dolů.	Společný, sdílený proces.
Monolitní systém.	Flexibilní proces.
Obvykle šité na míru.	Šité na míru.
Složitě papírování.	Papírování je minimalizováno.
Často spojené s odměňováním podle výkonu.	Nemusí být spojené s odměňováním podle výkonu.
Uplatňované u všech zaměstnanců.	Uplatňované u všech zaměstnanců.
Záležitost personálního útvaru.	Záležitost liniových manažerů.

Zdroj: Armstrong (2011), s. 41

### 2.3.1 Model řízení pracovního výkonu

Jak tvrdí Koubek (2015), řízení pracovního výkonu v sobě zahrnuje zlepšování individuálního pracovního výkonu a výkonu celé organizace, rozvoj pracovních schopností zaměstnanců a jejich adaptaci na hodnoty organizace. Avšak musí být přizpůsobeno řízení odměňování a rozvoj efektivnosti řízení postojů vedoucích zaměstnanců. Nesmí být zapomenuto na to, že individuální dohody nebo smlouvy o pracovním výkonu, musí být odraženy v odměňování jednotlivých zaměstnanců. Schéma 2.1 představuje model řízení pracovního výkonu.

Schéma 2.1: Model řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek (2007), s. 204

### 2.3.2 Cyklus řízení pracovního výkonu

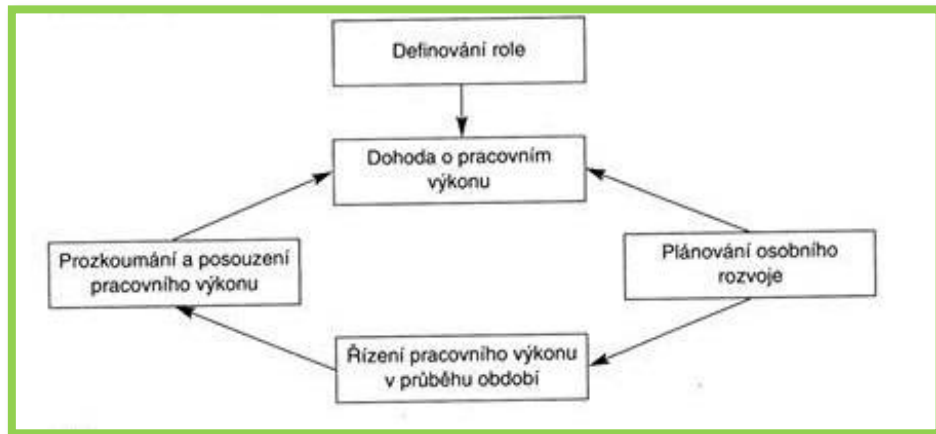
Hlavními aktivitami a fázemi cyklu řízení pracovního výkonu dle Koubek (2007), jsou:

- **definování role zaměstnance:** při kterém jsou dohodnuty hlavní oblasti výsledků a požadavky na schopnosti;
- **projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu:** dohoda definuje, čeho by měl zaměstnanec dosáhnout v podobě výsledků, jak bude výkon měřen a jaké schopnosti jsou potřebné pro dosažení požadovaných výsledků;
- **projednávání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopnosti zaměstnance:** vypracování plánu osobního rozvoje, který stanovuje, jaké kroky by měly být zaměstnancem provedeny v zájmu jeho rozvoje, aby rozšířil své dovednosti a znalosti, ale také úroveň schopností a v konkrétních oblastech zvýší jeho výkon;
- **řízení pracovního výkonu v průběhu období:** je fáze, během které se podnikají kroky k realizaci dohody/smlouvy o pracovním výkonu a plánu osobního rozvoje při výkonu každodenní práce;

- **závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu:** je fází formálního vyhodnocení, při němž dochází k prozkoumání a následném posouzení pracovního výkonu za celé období s kladem na úspěchy, pokrok, ale také problémy.

Schéma 2.2. vyobrazuje cyklus řízení pracovního výkonu.

Schéma 2.2: Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek (2007), s. 204

### Definování role zaměstnance

Definice role zaměstnance charakterizuje úlohu, kterou zaměstnanec hraje při plnění svých cílů a požadavků své práce. Pracuje kvalifikovaně a pružně v souladu s cíli společnosti, její strukturou a procesy.

Definování role zaměstnance vytváří rámec pro řízení pracovního výkonu, který se týká:

1. **účelu a smyslu role:** co se od zaměstnance v dané roli očekává, co konkrétně bude dělat, a tím se vytvoří základ pro dohodu o pracovním výkonu;
2. **hlavních oblastí výsledků, tedy základních povinností:** výsledkem je seznam jednotlivých položek, u kterých se uzavírá dohoda o cílech a normách výkonu;
3. **hlavních schopností:** vyzdvihuje, co musí zaměstnanec v dané roli dělat, a jak by se měl chovat, aby svou roli vykonával co nejefektivněji (Koubek, 2011).



### **2.3.3 Přínosy řízení pracovního výkonu**

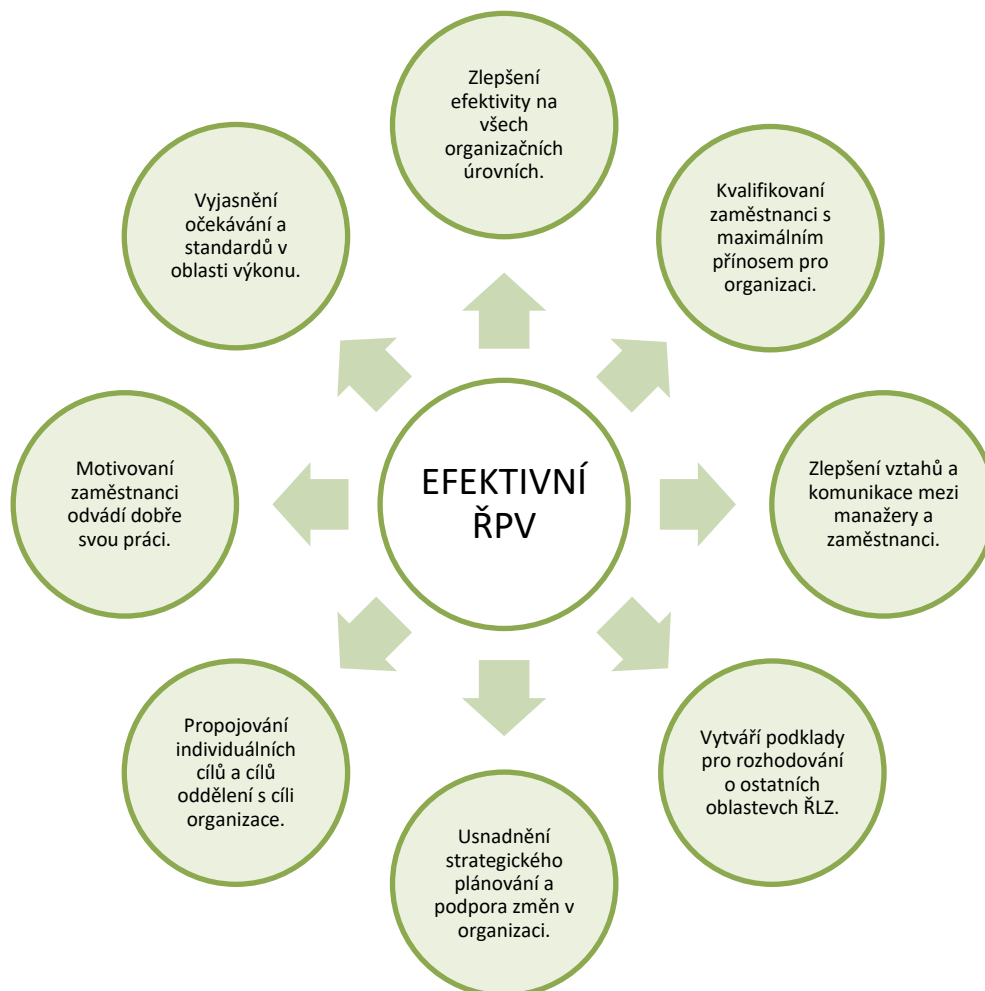
Řízení pracovního výkonu je známý jako „Achilova pata“ řízení lidských zdrojů a jeho implementace v podniku je považována za nejobtížnější. Existují důvody, proč mají manažeři, ale také zaměstnanci problémy s řízením pracovního výkonu. Manažeři se mnohdy vyhýbají některým činnostem v rámci řízení pracovního výkonu, hlavně poskytování zpětné vazby týkající se možností rozvoje zaměstnanců, jelikož nechtějí ohrozit jejich vztahy s jednotlivci, od kterých očekávají precizně odvedenou práci. Avšak i někteří zaměstnanci se vyhýbají diskuzi s manažery zaměřené na svůj kariérní rozvoj, protože mívají obavy o svou mzdu/plat a odměny, nebo také nemožnost jejich pracovního povýšení. Mnohdy mívají zaměstnanci pocit, že jejich manažeři nejsou natolik zkušení, aby s nimi mohli diskutovat o zhodnocení výkonu a pomáhat jim rozvíjet jejich znalosti, schopnosti a dovednosti a tím zlepšovat jejich pracovní výkon (Pulakos, 2009).

Jako dalším problém, lze uvést to, že manažeři i zaměstnanci neznají výhody efektivního procesu řízení pracovního výkonu. Vzhlížejí na tento proces jako na složitou administrativní práci, která je zbytečná a také časově náročná. Mnozí manažeři si neuvědomují to, že řízení pracovního výkonu je nejdůležitějším nástrojem pro rozvíjení a zlepšování jednotlivých zaměstnanců, týmů a tím celé organizace. Nesprávně nastavený proces řízení pracovního výkonu má velmi závažné negativní dopady na manažery, zaměstnance a tím pádem na celou organizaci.

Efektivní řízení pracovního výkonu přináší výhody i zaměstnancům společnosti, které spočívají v tom, že chápou svou roli, rozumí svým úkolům, chápou své cíle, svou odpovědnost i pravomoce. V rámci těchto mezí mohou zaměstnanci jednat svobodněji samostatněji, což pozitivně přispívá k jejich motivaci, spokojenosti s prací a také vztahu k organizaci.

Přínosy ze správně nastaveného a dobře fungujícího procesu řízení pracovního výkonu jsou znázorněny ve schématu 2.3.

Schéma 2.3: Přínosy z efektivního řízení pracovního výkonu



Zdroj: Pulakos (2009), s. 5

## 2.4 Pojem a význam hodnocení zaměstnanců

Dle Koubka (2011), všichni zaměstnavatelé potřebují vědět, jaké zaměstnávají zaměstnance, jak tito jedinci pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a pověsti společnosti. Z pohledu zaměstnanců je to tak, že zaměstnanci potřebují vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá a jak je spokojený s jeho odvedenou prací.

Tomu slouží hodnocení zaměstnanců, které spočívá v:

- zjišťování toho, jak zaměstnanec vykonává práci zadanou zaměstnavatelem, jak si plní své úkoly a požadavky pracovního místa, jaké je jeho pracovní

chování a jaké jsou vztahy se spolupracovníky, zákazníky a jinými osobami, se kterými přichází v práci do styku;

- sdělování zjištěných výsledků jednotlivým zaměstnancům a konzultování těchto výsledků s nimi;
- nalézání cest ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnance a realizace opatření, která tomu napomůžou.

Hodnocení zaměstnanců je významnou činností procesu řízení pracovního výkonu a řadí se mezi základní úkoly manažerů společností. Výsledky hodnocení všech zaměstnanců jsou zaznamenávány a uchovávány pro případ potřeby k různým účelům. Hodnocení zaměstnanců je nástrojem vedení, motivace, rozvoje, ale také podpory jejich výkonu. Představuje shrnutí výkonu zaměstnance za minulé odpracované období a slouží ke zlepšení výkonu v budoucnosti. Formální hodnocení zaměstnanců je v praxi prováděno jednou nebo dvakrát ročně. Systém hodnocení zaměstnanců přispívá ke zvýšení stabilizace zaměstnanců ve společnosti. Přispívá rovněž ke zlepšení podnikového klimatu a je jedním z nástrojů pro tvorbu kultury organizace, tak jak tvrdí Bláha et al. (2013).

Dle Kociánová (2010), je hodnocení zaměstnanců realizováno průběžně, příležitostně a v rámci systematického hodnocení:

- **hodnocení průběžné (neformální):** je zaměřeno na bezprostřední pracovní výkon, je zpětnou vazbou od nadřízeného;
- **hodnocení příležitostné:** je vyvoláváno okamžitou potřebou, příkladem může být hodnocení zaměstnance po skončení adaptace zaměstnance nebo pracovní posudek (v tomto případě se jedná o formální hodnocení);
- **hodnocení systematické (formální):** provádí se pravidelně, je standardizované, hodnocení zaměstnanců je realizováno podle předem stanovených kritérií.

Systémy hodnocení výkonu, jak tvrdí Foot a Hook (2002), mohou být použity z mnoha důvodů. Některé z důvodů si mohou protirečít, ale ty **nejhlavnější důvody** jsou vyjádřeny takto:

- zlepšení současného výkonu;
- poskytnutí zpětné vazby;
- zvýšení motivace;
- identifikace potenciálu;

- identifikace vzdělávací potřeby;
- napomáhání rozvoje kariéry;
- řešení pracovních problémů;
- zvýšení mzdy;
- sdělení zaměstnancům, co je od nich očekáváno;
- vyjasnění si pracovních cílů;
- poskytnutí informací o efektivnosti procesu výběrů;
- poskytnutí informací pro plánování lidských zdrojů;
- napomáhání v plánování a rozvoji kariéry;
- poskytnutí odměn.

**Cílem hodnocení zaměstnanců z hlediska organizace a nadřízeného je:**

- zjistit, jak zaměstnanec zvládá nároky svého pracovního místa;
- zlepšit pracovní výkon, zvýšit kvalitu práce;
- zlepšit motivaci zaměstnanců;
- zlepšit kvalitu řídicí práce;
- zlepšit vztahy mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci, zlepšit komunikaci a atmosféru ve společnosti;
- využití výsledků hodnocení zaměstnanců k plánování jejich osobního rozvoje, k diferenciaci odměňování a k rozmisťování zaměstnanců.

**Cílem hodnocení z hlediska zaměstnance je:**

- získávat informace o hodnocení své vykonané práce, získávat informace o nárocích na práci;
- získávat informace o svých pracovních možnostech, o možnostech případného postupu;
- získávat informace o možnostech osobního rozvoje;
- možnost sdělit své představy o svém působení v organizaci a na daném pracovním místě (Kociánová, 2010).

## **2.5 Proces hodnocení zaměstnanců v organizaci**

Dle Koubek (2007), má proces hodnocení zaměstnanců devět fází dělících se do tří časových období.

### **1. Přípravné období, které se skládá ze čtyř fází:**

- Rozpoznání předmětů hodnocení zaměstnance, stanovení zásad, určení pravidel a postupu hodnocení a tvorba formulářů přispívajících k hodnocení.
- Analýza a specifikace pracovních míst a na jejich základě je vytvořen popis a tvorba představy o typu výkonu na pracovních místech i v dané organizaci jako celku, představa o možnostech zlepšení zaměstnanců a pracovních míst.
- Formulace kritérií výkonu a jeho následné hodnocení, jejich výběr, stanovení norem, volba metod hodnocení a klasifikace pro vymezení různých úrovní pracovního výkonu, stanovení rozhodného období pro zjištění informací o pracovním výkonu.
- Diskuze se zaměstnanci a předání informací o připravovaném hodnocení a jeho účelu, zejména kritériích hodnocení pracovního výkonu a normách, ale i projednání o tom, co se od nich očekává.

### **2. Období získávání informací a podkladů, dělících se na dvě fáze:**

- Zjišťování informací jako vhodným příkladem je sledováním zaměstnanců během výkonu práce nebo na základě jejich výsledků práce je pro hodnocení velice důležitou fází.
- Vyhotovení dokumentace o pracovním výkonu. Tato fáze je považována za velice důležitou, neboť k záznamům je možné se kdykoliv vrátit. Dokumentace by se měla vytvářet jednotným způsobem, a také by tak měla být zakládána.

### **3. Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu, která má tři fáze:**

- Vyhodnocení pracovních výsledků, pracovních schopností, obecných schopností, ale i dalších vlastností zaměstnanců. Dávají se do poměru skutečné výsledky práce s danými normami výkonu či očekávanými výsledky. Porovnává se také chování zaměstnanců se standardními

požadavky na chování zaměstnance. Výstupy této fáze musí být písemně doloženy.

- Rozhovor o výsledcích hodnocení s hodnoceným zaměstnancem, o rozhodnutích, která vyplývají z hodnocení. Tato fáze je důležitá, neboť se pojednává o zlepšování pracovního výkonu zaměstnance.
- V poslední fázi nastává pozorování zaměstnance při pracovním výkonu, je mu poskytována pomoc, aby docházelo ke zlepšení pracovního výkonu. Zkoumá se efektivnost hodnocení.

## **2.6 Důvody hodnocení zaměstnanců v organizaci**

Dle Hroník (2006), jsou vymezeny tři základní důvody, proč hodnocení v organizaci provádět.

### **1. Změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie.**

Tyto změny jsou zapříčiněny především změnou vlastníka společnosti či zahraničním vlastníkem. Jako jedna z prvních věcí v řízení, kterou udělá, je zavedení kompetenčního modelu a hodnocení zaměstnanců. Kompetenční model a hodnocení zaměstnanců jsou nejvhodnějšími nástroji pro změnu organizační kultury a pro komunikaci toho, o co společnost usiluje a co je pro společnost prioritní.

### **2. Sladování zájmů všech zúčastněných.**

Každá dobře fungující organizace má jasně definované strategické cíle a strategii. Organizace potřebuje, aby si strategie a cíle vzali zaměstnanci za své, i když mají také své zájmy. Hodnocení je jedna z možných nástrojů, pomocí kterých se sladují zájmy všech zúčastněných stran tedy vlastníků, manažerů a podřízených zaměstnanců.

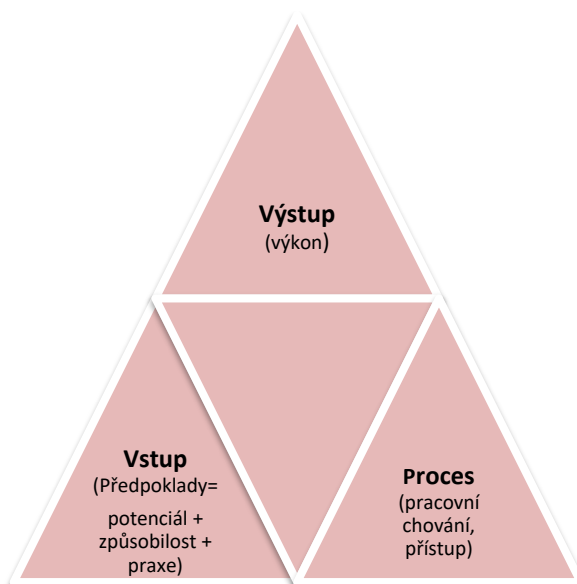
### **3. Zvýšení výkonnosti.**

Vlastníci žijí v očekávání, že hodnocení zaměstnanců bude mít vliv nejen na uvědomění zaměstnanců, ale také na jejich reálnou výkonnost. Hodnocení, které není zaměřeno na zvýšení výkonnosti, zbytečně administrativně zatěžuje organizaci.

## 2.7 Oblasti hodnocení zaměstnance

Existují tři oblasti hodnocení zaměstnanců. Aby hodnocení proběhlo efektivně, musí být zaměřeno především na tyto tři oblasti. Obrázek 2.2 zobrazuje tři oblasti hodnocení.

Obrázek 2.2: Oblasti hodnocení



Zdroj: Hroník (2006), s. 20

### Výstup

Výstup nejčastěji představuje výkony a výsledky, které lze dobře změřit. Velice často se při hodnocení výstupů využívá metody **Balance ScoreCard** (je systém, sloužící k definování a uskutečnění organizační a řídicí strategie na všech organizačních stupních v organizaci tak, aby byla maximalizována hodnota tvorby podniku).

Jako **přímé hodnocení měření výstupu** lze považovat výsledek nebo výkon, který je možný číselně vyjádřit. Přímým hodnocením výstupu může být pro příklad uveden obrat, chybovost, počet vykonaných obchodních schůzek apod.

U **nepřímého hodnocení výstupu** mohou být výsledky hodnoceny na základě stupnice, na které je odhadnuta hodnota výstupu. Například na stupnici 0-4 jsou ohodnoceny výstupy zaměstnance hodnotou 3.

## Vstup

Jako vstup jsou nejčastěji uváděny kompetence. Vstupem se rozumí vše to, co zaměstnanec vkládá do své práce. Nemusí se jednat pouze o kompetence, ale také zkušenosti zaměstnance.

## Proces

Hodnocení procesu je hodnocení zaměstnance především z hlediska přístupu k zadaným úkolům. Jedná se o střední článek mezi vstupem a výstupem, a tedy o to, jak se zaměstnanec chová při své práci.

## 2.8 Cíle a kritéria hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců může obsahovat několik cílů najednou. Nejde se zaměřit na všechny cíle stejnou měrou, jelikož by mohlo dojít k rozmělnění nasazení. Bylo by ztraceno zaměření na daný cíl. Mohou být preferovány různé cíle. Cíle se budou lišit podle skupin pracovníků.

Mezi **nejdůležitější cíle hodnocení** patří:

- monitorovat výkon z minulosti podle dohodnutých norem a stanovených cílů;
- napomoci rozhodování v oblasti odměňování;
- identifikovat potenciál zaměstnance;
- poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu o jeho práci;
- rozpoznání potřeb v oblasti rozvoje;
- nabídnout zaměstnanci možnosti projednat jeho ambice s nadřízeným;
- zlepšení pracovního výkonu v budoucnosti (definování postupů a podmínek k dosažení stanovených cílů).

Kritéria hodnocení jsou velice důležitá k objektivnímu měření minulého výkonu, ale také k signalizaci budoucích potřeb zaměstnanců. Varují také před budoucími hrozbami, které mohou nastat.

Měření výkonu je závislé na následujících faktorech:

- **lidské aspekty:** dovednost, kvalifikace, motivace a identifikace zaměstnance s organizací, např. vzdělání, jazyková vybavenost, spolehlivost, čestnost, samostatnost apod.;



- **faktory vedení:** podpora, poradenství a povzbuzení v práci poskytnuté nadřízeným zaměstnancem;
- **systémové faktory:** informační technologie, správní a komunikační systémy a další faktory poskytované společností;
- **situační faktory:** tlaky a změny v interním i externím prostředí společnosti, tlaky a změny v tržním a ekonomickém rozvoji a také profesních příležitostí.

Pro stanovení hodnotících kritérií je nutno vycházet z popisu pracovního místa a klást důraz především na:

- **výkon a výsledky** (měřitelná kritéria),
- **chování zaměstnance:**
  - pracovní: ochota přijímat všechny úkoly, pracovní disciplína, splnění pracovních úkolů, docházka, inovativní návrhy apod.
  - sociální: vztahy se zaměstnanci (ať už s vedoucím zaměstnancem nebo se zákazníkem), týmová práce aj.
- **osobní charakterové rysy a vlastnosti:** vzdělání zaměstnance, kvalifikace, spolehlivost, samostatné jednání, ochota pracovat v týmu, kreativnost, loajalita, komunikační schopnost, čestnost, fyzická zdatnost, odolnost proti zátěži apod., jak tvrdí Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005).

## 2.9 Formy hodnocení

Hodnocení zaměstnanců má dvě podoby a to formální a neformální.

### Formální hodnocení

Formální hodnocení je racionálnější a standardizované, má pravidelný interval což značí, že je periodické a jeho rysy jsou plánovitost a systematickost. Přípravují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů zaměstnanců. Tyto dokumenty se zakládají proto, že slouží jako podklady pro další personální činnosti týkajících se jednotlivců, ale i skupin zaměstnanců. Speciálním případem formálního hodnocení je „příležitostné hodnocení“ vyvolané okamžitou potřebou vypracování pracovního posudku (při ukončení pracovního poměru ve společnosti). Nastává spíše jen tehdy, když nejsou k dispozici dostatečně aktuální výsledky běžného periodického hodnocení zaměstnance nebo když došlo k pronikavým změnám v pracovním výkonu od posledního hodnocení.

## **Neformální hodnocení**

Je průběžné hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným přímo během výkonu práce. Hodnocení je determinováno situací daného okamžiku, pocitem nadřízeného (hodnotitele), jeho dojmem, aktuální náladou, než nějakou faktickou jistotou výsledku zaměstnance. Jedná se o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást pracovního chování a plnění pracovního úkolu. Neformální hodnocení není zaznamenáváno a jen v mála situacích bývá důvodem personálního rozhodnutí. Významem tohoto hodnocení je povzbuzování zaměstnance, usměrňování práce a ocenění jeho dobře vykonané práce. Součástí by měla být pochvala za dobře odvedenou práci, byť na ni většina nadřízených zaměstnanců zapomíná.

Neformální hodnocení je nástrojem kontroly, operativního řešení problému, ale také usměrňování zaměstnanců. Toto hodnocení však nezaručuje jednotný přístup avšak subjektivní názor. Je při něm uplatňován faktor náhody. Z tohoto důvodu by rozhodnutí měla být založena na formálním hodnocení, jak tvrdí Koubek (2011).

## **360 ° zpětná vazba**

360stupňová zpětná vazba nazývána také více zdrojová zpětná vazba představuje hodnocení pracovního výkonu určitého jedince a poskytování zpětné vazby tomuto jedinci ze strany řady hodnotitelů, mezi které se řadí nadřízení, podřízení, zákazníci, konzultanti, externí prodejci nebo také kolegové. Zaměstnanec může být hodnocen libovolným počtem jedinců, se kterými je v blízkém kontaktu. Účelem této zpětné vazby je zajistit všestranné hodnocení, a tím zlepšit celkový rozvoj a růst zaměstnance (Armstrong, 2015).

Původně byla tato metoda vytvořena pro hodnocení samotných řídicích zaměstnanců, avšak postupně se vyvinula v nástroj, který je používán pro všechny zaměstnance. Organizace vidí v této metodě možnost, jak posílit rýmovou práci.

Většinou jde o vyplnění stejného formuláře všemi jedinci, kde se hodnotí stejné kompetence. Může nastat situace, kdy je celý proces méně strukturovaný a zpětná vazba se získává pomocí neformálních poznámek. Výsledky této metody se využívají pro účely srovnávacího hodnocení, jen ve výjimečných situacích se tato zpětná vazba používá k upravení platu / mzdy nebo změně pracovní pozice.

Je zde upřednostňována anonymita. Má se za to, že tajná totožnost posuzovatelů zvyšuje tendenci hodnotitelů poskytovat poctivou zpětnou vazbu, což umožní,

aby zaměstnanec získal přesnější hodnocení svých silných a slabých stránek vyžadující zlepšení, jak tvrdí Arthur (2010).

Jak tvrdí Armstrong (2011), existuje spousta výhod 360stupňové vazby, ale také nevýhod.

Mezi **výhody** patří např.:

- zvýšené povědomí o schopnostech chování a jejich významu,
- širší přehled jedince o tom, jak jej vnímá okolí,
- ucelený pohled na svůj pracovní výkon,
- uvědomění si vrcholových manažerů, že je potřebné se také rozvíjet a zlepšovat,
- zpětná vazba je reálnější a objektivnější, vede k akceptaci výsledků.

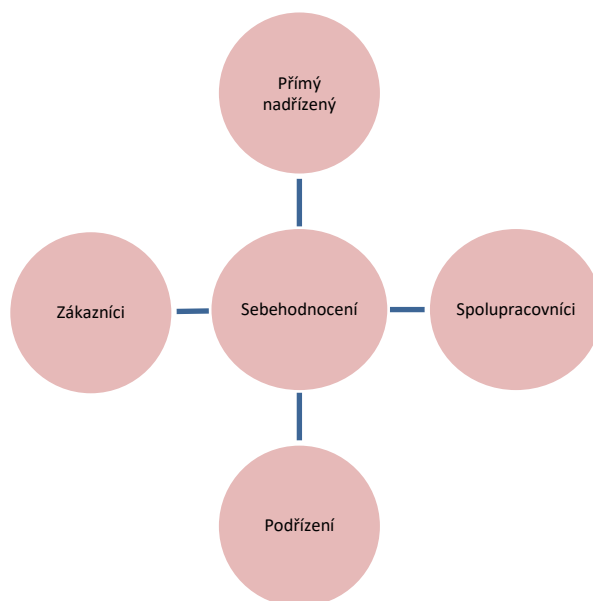
Mezi **nevýhody** patří např.:

- ne vždy upřímná a poctivá zpětná vazba na vybraného jedince,
- stresová situace jedince přijímat zpětnou vazbu,
- stresová situace jedince poskytovat zpětnou vazbu,
- přílišné spoléhání na techniku a technologie,
- může být náročné na čas a zdroje.

Výše uvedené nevýhody zpětné vazby lze minimalizovat nebo dokonce zcela eliminovat pomocí zapojování všech zúčastněných stran procesu do programu rozvoje a zlepšování, prostřednictvím komunikace, vzdělávání, rozvíjení, výcviku a následného monitorování.

Model 360° zpětné vazby je představen ve schématu 2.4.

Schéma 2.4: Model 360° zpětné vazby



Zdroj: Bláha et al. (2013), s. 57

## Hodnotitelé

Teorie s praxí se shodují v tom, že nejkompetentnější osobou pro hodnocení zaměstnance je jeho nadřízený. Avšak ten provádí také závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je pořídil on sám nebo mu je předložil kdokoliv jiný. Z těchto podkladů dělá závěry, vede hodnotící rozhovory, navrhuje a projednává opatření plynoucí z hodnocení.

Hodnocení nadřízeným má určité výhody. Bezprostřední nadřízení znají úkoly pracovního místa, podmínky, za kterých je práce vykonávána a také vlivy na práci. Nadřízený poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu na jeho pracovní výkon. Jeho hodnocení je zaměstnanci uznáváno a bráno jako hodnocení znalce. Toto hodnocení představuje určité nevýhody, mezi které patří subjektivní deformace nebo nedostatečné autority bezprostředního nadřízeného.

Hodnocení zaměstnance je také prováděno jinými osobami. Hodnocení může být prováděno kolektivním způsobem (Koubek, 2007).

### Nadřízený bezprostředního nadřízeného (o stupeň vyšší nadřízený)

Tento nadřízený funguje jako schvalovatel hodnocení bezprostředního nadřízeného. Funguje také jako ověřovatel toho, že proces proběhl řádně a spravedlivě vůči zaměstnanci. Mezi výhody patří, že je jediným hodnotícím a existuje tedy větší pravděpodobnost

objektivitu v hodnocení zaměstnance, protože není přímo ohrožen úspěchem zaměstnance. Je nepravděpodobné, že hodnotitel bude znát velice dobře hodnoceného, a je proto možné, že informace obdrží přímo od přímého manažera hodnoceného jedince, jak uvádí Foot a Hook (2002).

### **Zaměstnanec personálního útvaru**

Dle Koubek (2007), hodnocení tímto zaměstnancem není až tak časté. Je využíváno tehdy, pokud neexistuje nejbližší nadřízený (např. v maticové organizační struktuře – právnícké společnosti), hodnotí personalista zaměstnance na základě shromážděných hodnocení jednotlivých vedoucích týmů, kterými hodnocený prošel. Hodnocení slouží ke vzdělávání či rozvoji zaměstnance nebo vyhledávání vhodného zaměstnance pro nové úkoly společnosti.

### **Nezávislým externím hodnotitelem**

Hodnocení prováděno expertem, kupříkladu psychologem. Je vhodné pro hodnocení spíše jen některých aspektů pracovního výkonu nebo pracovního či rozvojového potenciálu zaměstnance (např. při výběru HR manažerů).

### **Hodnocení zákazníky**

Je využíváno v případě, kdy se zaměstnanec střetává se zákazníkem nebo také v případě, kdy lze snadno identifikovat výrobek či službu s konkrétním zaměstnancem. Mezi hrozby lze uvést, že nespokojenost zákazníka s výrobkem nebo službou se převede do kritiky pracovního výkonu určitého zaměstnance, který reprezentuje společnost. Dalším případem hrozby je, že zákazník se rozhodne pro negativní hodnocení zaměstnance. Pravděpodobnost této hrozby, že zaměstnanec obdrží příliš mnoho negativních hodnocení z důvodu nespokojenosti je tedy dosti velká. V častých případech je hodnocení od zákazníka vyžadováno a zákazník jej vykoná bez rozmyšlení. O tato hodnocení by se neměla opírat personální oddělení společnosti.

### **Hodnocení podřízeným**

Je používáno velice málo. Je vhodné, pokud podřízený zná dobře povahu práce svého nadřízeného. Jedná se spíše o pracovní chování nadřízeného. Výhodou tohoto hodnocení je, že nadřízený získá představu o tom, jak jej vidí jeho podřízený. Nevýhodou může být vyřizování si účtů s nadřízeným (anonymní hodnocení) nebo až přehnaná snaha se nadřízenému zalíbit (pokud hodnocení není anonymní).

## Hodnocení spolupracovníkem

Toto hodnocení je častěji prováděno skupinou spolupracovníků a v tomto případě bývá zprůměrováno. Mělo by se jednat o spolehlivé hodnocení, avšak nemusí být vždy objektivní. Spolupracovníci znají povahu zaměstnance i jeho místa, ale i jeho výkon. Spolupracovníkům se v této záležitosti mnohdy nechce angažovat.

## Sebehodnocení

Sebehodnocení je čím dál tím více používanějším hodnocením, je také přípravou na hodnotící rozhovor. Nejčastější podobou sebehodnocení je zpráva o výsledcích práce či vyplnění hodnotícího formuláře. Jsou také využívány zvláštní formuláře, ze kterých není na první pohled zřejmé, jak budou jeho odpovědi bodovány a hodnoceny. Slouží k zajištění pravdivosti a otevřenosti zaměstnance. Je vhodné, pokud je zaměstnancům na rovinu uvedeno, že hodnocení bude sloužit k jejich zájmu, konkrétně rozvoje, zlepšení pracovních podmínek aj. Zaměstnanec si uvědomuje požadavky práce, jak je má plnit a může tak být podněcován k jejich zlepšení. Nevýhodou a velice častou situací je ta, že lidé nejsou schopni sami sebe ohodnotit.

## Týmové hodnocení

Je využíváno pro překonání subjektivnosti hodnocení. Tým se skládá z bezprostředního nadřízeného, spolupracovníků a psychologa. Podobný tým se také používá ke shrnování hodnocení zaměstnanců získaného z různých zdrojů (Koubek, 2007).

## Formy vstupů hodnotitelů

Jak uvádí Hroník (2006), existují 3 formy vstupů hodnotitelů:

- 1. Dotazníková forma:** dotazník 360 obsahuje stabilní počet položek, ke kterým hodnotitel připisuje počet bodů. V závěru má možnost vyjádřit se v různé míře závěrečným komentářem. Tato forma je obdobná jako psychologické testy. Tato forma dotazování (dotazník) zabere 1-2 hodiny času.
- 2. Hodnocení po jednotlivých kompetencích (projevech chování):** každý z projevů chování je zařazen do určité kompetence. Většina systémů 360stupňové zpětné vazby umožňuje hodnotiteli „volný“ pohyb, tzn. možnost přeskakovat a vracet se. Oproti dotazníkové formě existuje značná nevýhoda, kterou je, že hodnotitel si vytváří

nekonceptci, jak na tom je hodnocený v dané kompetenci a podle toho si přizpůsobit hodnocení. Tato forma hodnocení zabere i více než 2 hodiny času.

3. **Mini 360stupňová vazba:** tato forma je minimálně časově náročná, její vyplnění i s možnými komentáři a 3 otevřenými otázkami zabere 20-30 minut. Mimo tyto otázky hodnotitel odpovídá na 9-12 otázek. Tato forma hodnocení je vhodná pro zařazení do Development Centra (je velmi spolehlivou metodou, sloužící ke zmapování kompetencí zaměstnanců a nastavení plánu jejich dalšího rozvoje, Development Centrum je realizováno v max. dvoudenním programu, účastníci prochází řadou individuálních a skupinových situací, kterými jsou např. případové studie).

## 2.10 Typy hodnocení

Dle Plamínek (2009), je ve společnostech vykonáváno především průběžné hodnocení, které souvisí s případnou kontrolou výkonů a úkolů. Dalším typem hodnocení je pravidelné hodnocení zaměstnanců, které je periodické a kde jsou zhodnoceny výkony, kterých zaměstnanec dosahuje a zdrojů, které do společnosti donáší. Neperiodické hodnocení zaměstnanců je označováno jako hodnocení mimořádné.

### Krátkodobé hodnocení

Jedná se o pravidelné hodnocení a je prováděno po několika týdnech práce. Posuzují se při něm pouze výkony, případně zdroje. Údaje z tohoto hodnocení by měly být archivovány, aby posloužily k následujícímu dlouhodobějšímu hodnocení.

### Dlouhodobé hodnocení

Jedná se také o pravidelné hodnocení, prováděno jednou za čtvrt nebo půl roku. Posuzují se výkony i zdroje. Postupuje se podle jednotlivých úloh a kompetencí, opírá se o záznamy o výkonech v průběhu hodnoceného časového období, prognózuje se budoucí vývoj a plánují vertikální a horizontální kariéry.

### Mimořádné hodnocení

Mimořádné hodnocení je nepravidelný typ hodnocení, který se vyskytuje příležitostně. V praxi se mimořádné hodnocení využívá zejména ve dvou situacích. První situace nastává, pokud si hodnocený osvojil kompetence pro úlohu, která je pro něj nová, kterou doposud nevykonával a potřebuje společnost o přítomnosti této způsobilosti přesvědčit. Druhou situací

může být, když hodnocený opakovaně nedosahuje požadovaných výsledků, ale příčinu nevidí ve svých kompetencích ve vztahu k úkolu.

## **2.11 Metody hodnocení zaměstnanců**

Jak uvádí Bláha et al. (2013), metod hodnocení zaměstnanců existuje poměrně mnoho. Některé z nich jsou vhodnější pro hodnocení výsledků práce zaměstnance, některé jsou vhodné na zkoumání chování zaměstnance, jiné však zkoumají potenciál zaměstnanců. Proto je třeba vědět, co přesně se bude hodnotit a tím zvolit metodu hodnocení, která nejlépe vystihuje oblast hodnocení. Metody hodnocení zaměstnanců lze rozčlenit do dvou skupin a to sice na srovnávací a nesrovnávací metody.

### **Srovnávací metody**

Srovnávací metody jsou založeny na srovnávání zaměstnanců mezi sebou na základě hodnotících kritérií. Za **srovnávací metody** lze považovat: metoda stanovení pořadí, metoda přidělení bodů, metoda párového srovnávání a metoda povinného rozdělení.

#### **Metoda stanovení pořadí**

Tato metoda je založena na seřazení zaměstnanců podle daných kritérií od nejlepšího zaměstnance po nejméně dobrého zaměstnance. Tato metoda má zásadní výhodu a to, že je jednoduchá a nachází uplatnění u jednokriteriálních hodnocení.

#### **Metoda přidělení bodů**

Na rozdíl od metody stanovení pořadí nestačí v těchto kritériích určit pořadí. Tato metoda je využívána při posuzování na základě více kritérií. Nadřazený má určitý počet bodů, který přiděluje zaměstnancům. Z výsledného hodnocení lze snadno vidět, který zaměstnanec je nejlepší.

#### **Metoda párového srovnávání**

V této metodě je srovnáván každý s každým a tomu lepšímu je udělen bod. Součtem bodů je dán celkový přehled pořadí hodnocených zaměstnanců od nejlepšího po nejhorší.

#### **Metoda povinného rozdělení**

Organizace tuto metodu mohou použít k tomu, aby byli vidět ti nejlepší zaměstnanci, a tím mohli být zařazeni do programu řízení talentů. Tato metoda bývá používána



k rozpoznání zaměstnanců s nevyhovující úrovní výkonu a vykonat tak potřebná opatření ke zlepšení výkonu či odchodu zaměstnance z organizace (Bláha et al., 2013).

## Nesrovnávací metody

K nesrovnávacím metodám hodnocení zaměstnanců patří metoda MBO (Management by Objectives), hodnotící stupnice, metoda BARS (Behaviourally Anchored Rating Scales), metoda BOS (Behavioural Observation Scales), metoda klíčových událostí, Assessment centre a také mystery shopping.

### Metoda MBO

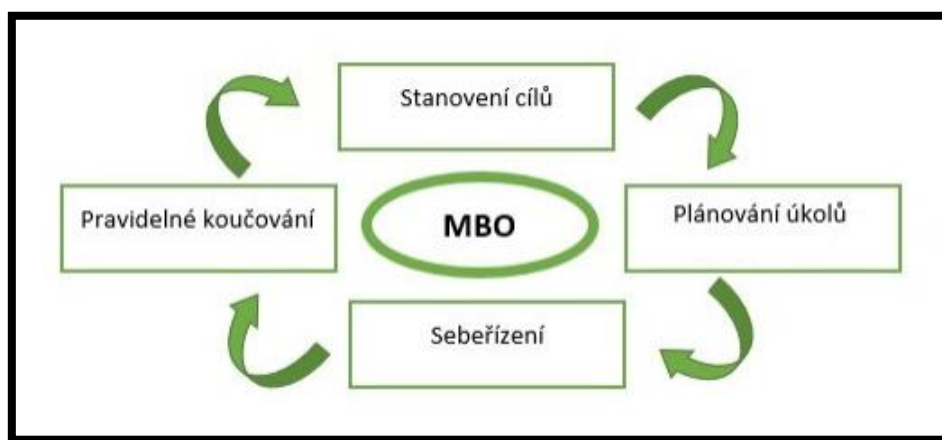
Metoda MBO vychází z principů řízení organizace pomocí cílů. Zaměstnanec si jednou až dvakrát ročně stanoví osobní cíle, které musí být následně schváleny nadřízeným a na základě toho uzavřít dohodu o plnění těchto cílů. Za dosažení těchto cílů dostává zaměstnanec odměnu. K tomuto je ovšem potřebné, aby společnost měla poslání, jak tvrdí Cadwell (2000).

Jak uvádí Pilařová (2008), cíle by měly být definovány dle zásad **SMART**. Tato zkratka je složena z počátečních písmen anglických výrazů a to:

- **Specific** – specifický, konkrétní, zaměstnanci srozumitelný, tzn., hodnotitel, by měl vždy ověřit, zda hodnocený opravdu cíli rozumí;
- **Measurable** – měřitelný, tzn., musí být jasně definována kritéria, podle kterých bude posouzena úspěšnost nebo neúspěšnost hodnoceného;
- **Acceptable** – akceptovatelný, tzn., cíle by měly být akceptovatelné pro všechny účastníky;
- **Realistic** – realistický, tj. cíle musí být reálně splnitelné z lidských i finančních zdrojů;
- **Time Specific** – termínovaný, tzn., každý cíl musí mít jasný termín splnění, termíny jsou definovány konkrétně.

Model procesu MBO je zobrazen v obrázku 2.4.

Obrázek 2.4: Model procesu MBO



Zdroj: Hroník (2006), s. 59

### **Metoda BARS**

Tato metoda se zaměřuje na chování zaměstnance, které je nutné k úspěšnému vykonávání práce. Chování, které je žádoucí, má jako následek efektivní výkon práce. U této metody se vytváří hodnotící stupnice pro jednotlivé aspekty pracovního jednání. Jednání zaměstnance v práci je rozděleno do několika hodnotících škál a to od „excelentní“ až po „nevyhovující“. Za výhodu je považován slovní popis, který vystihuje popis chování jedince v práci a tím do jaké škály spadá. Za další výhodu se uvádí podílení se na hodnotících stupnicích vedoucích zaměstnanců společně s personalisty a i samotných zaměstnanců, z čehož vyplývá, že hodnocení bude pro zaměstnance, více přijatelnější. Nevýhodou této metody je její časová náročnost.

### **Metoda BOS (Behaviorálně observační škály)**

V této metodě je po hodnotiteli požadováno, aby bodově ohodnotil své zaměstnance podle toho, zda se chovají pořád stejně, či své chování občas mění. Body jsou zprůměrovány pro každou pracovní dimenzi tak, aby poskytovali zaměstnavateli celkové zhodnocení zaměstnanců ve společnosti.

### **Metoda klíčových událostí**

V praxi není až tak často používána, používá se pouze jako doplňková metoda hodnocení. Využívá se pozorování a zaznamenávání klíčových událostí, které se zaměstnanci staly v průběhu plnění jeho pracovních úkolů v daném časovém období. Jedná se o efektivní

výkony nebo vysoce neefektivní výkony nebo chování zaměstnance. Výsledek hodnocení této metody je přehled všech, byť pozitivních nebo negativních pracovních případů.

### **Metoda Assessment centre**

Tato metoda využívá různé skupiny metod, jako je např.: vypracování případových studií, psychologické testy, hraní rolí, prezentace aj.. Assessment centra trvají obvykle jeden den. Jednotlivá cvičení jsou řešena buď individuálně jednotlivcem, nebo skupinovou formou. Hodnocení metod provádí speciálně proškolení interní (personalisté, nadřízení apod.) i externí hodnotitelé (psychologové, specialisté pro danou oblast apod.).

### **Mystery shopping**

U této metody je zajímavostí to, že hodnotitelé zůstávají v anonymitě. Anonymita se prokazuje tím, že jsou k nerozeznání od obyčejných zákazníků. Hodnotitelé jsou externí specialisté. Tato metoda se nejčastěji používá tam, kde jsou zaměstnanci v přímém kontaktu se zákazníky (např. banky, pojišťovny, supermarkety apod.) (Bláha et al., 2013).

## **2.12 Kompetenční modely**

Dle Kovács (2009), kompetenční modely popisují detailnosti konkrétní kombinace znalostí, dovedností a ostatních charakteristik osobnosti, které jsou důležité pro efektivní plnění úkolů ve společnosti. Tyto kombinace mohou být následně označovány jako soustavy, mapy, profily, skupiny nebo také seznamy kompetencí. Jaký kompetenční model nakonec vznikne, závisí na záměru společnosti. Kompetenční modely představují pro společnost velice užitečný nástroj v mnoha personálních procesech, např. při získávání a výběru zaměstnanců, při navrhování vzdělávacích a rozvojových potřeb, při hodnocení zaměstnanců a jsou vodítkem při plánování kariéry a výchově rezerv na manažerských pozicích.

Dle Hroník (2006), kompetenční model představuje uspořádání kompetencí. Kompetencí se rozumí způsobilost, tzn. souhrn předpokladů k určité činnosti. Pojetí kompetencí vychází z očekávaného a pozorovatelného chování zaměstnance. Kompetence lze uspořádat podle základního pozorovacího schématu vyobrazeného v tabulce 2.2.

Tabulka 2.2: Skupiny kompetencí

Skupiny kompetencí	Obsah
<b>Kompetence řešení problému</b> (přístup k úkolům a věcem)	Každý jedinec je v průběhu svého života stavěn před různé úkoly a problémy. Aktivnější jedinec úkoly vyhledává, je tedy proaktivní. Opakem je pasivní člověk, který úkoly nevyhledává. Jedná chaoticky a mechanicky.
<b>Interpersonální kompetence</b> (vztahové)	Člověk se při řešení problému ať už dříve nebo později obrací na druhé lidi. Někdo vyhledává těsný kontakt s druhými, někdo však pořádný odstup. Někdo chce ostatní řídit, někdo však chce být řízen jinými jedinci.
<b>Kompetence sebeřízení</b> (projev emocí a chování k sobě)	Jestliže chce jedinec zvládat úkoly, problémy a vztahy s druhými, musí hlavně zvládat sám sebe. K sobě může přistupovat různými způsoby a to nadhodnocovat se nebo se podceňovat. Podle toho jak si důvěřuje, pak působí na ostatní. Buď je pro druhé přesvědčivý a důvěryhodný nebo naopak.

Zdroj: Hroník (2006), s. 32

Výše uvedené kompetence jsou však všeobecné, ale většinu kompetencí lze rozdělit a zařadit do těchto kompetencí. Takovéto rozdělení kompetencí umožňuje lépe pochopit vnitřní logiku jednotlivých kompetenčních modelů.

### Typologie kompetenčních modelů

Dle Hroník (2006), lze každý kompetenční model rozlišit dle tří charakteristik. Dle těchto charakteristik existuje max. osm typů kompetenčních modelů, viz schéma 2.5.

Schéma 2.5: Typologie kompetenčních modelů

Měkké faktory	←→	Kombinace měkkých a tvrdých faktorů
Pozorovatelné chování	←→	Pozorovatelné chování a potenciál
Plošný model	←→	Hierarchický model

Zdroj: Bláha et al. (2013)

## Členění kompetenčních modelů

Dle Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004), existuje několik typů kompetenčních modelů a záleží na záměrech společnosti, jaký kompetenční model vznikne.

Kompetenční modely dělí do tří následujících skupin:

- **Modely ústředních neboli klíčových kompetencí.** Tyto modely v sobě zahrnují kompetence, které jsou společné a také nevyhnutelné pro všechny zaměstnance společnosti, bez ohledu na jeho pozici v hierarchii. V těchto modelech bývá nadefinováno pět až deset klíčových kompetencí. Klíčový kompetenční model je založen na organizačních hodnotách, vizích a posláních společností.
- **Specifické kompetenční modely.** Cílem těchto kompetenčních modelů je identifikovat kompetence zaměstnance, které ho činí úspěšným v konkrétní pracovní pozici. Jde o kompetenční modely s velmi přísnou identifikací chování.
- **Generické kompetenční modely.** Tyto kompetenční modely nabízí seznam kompetencí, který je již ověřený. Představuje dobrou pomůcku, protože ve většině případů se za nimi skrývá rozsáhlý výzkum v desítkách společností a vypovídací schopnost je tedy poměrně vysoká. Chybí jim však zohlednění specifik konkrétní společnosti, která se rozhodla kompetenční model aplikovat. Generické kompetenční modely se využívají např. u pozic: personalista, obchodní zástupce, mzdová účetní aj.

## Kritéria funkčního kompetenčního modelu

Jak již bylo zmíněno, kompetenční modely se v praxi využívají v mnoha personálních procesech. Aby kompetenční modely opravdu napomáhaly, musí být funkční.

Dle Hroník, Vedralová a Horváth (2008), lze funkční kompetenční model charakterizovat těmito body:

- **Propojující (integrovaný).** Funkční kompetenční model vytváří tzv. mosty. Model musí mít jasnou návaznost na strategii společnosti (vertikální integrace), na personální strategii (horizontální integrace) a v neposlední řadě také na jednotlivé personální činnosti. Vytváří most mezi organizačními hodnotami a popisem práce.

- **Přátelský (uživatelsky nenáročný).** Uživatelé kompetenčních modelů jsou manažeři a jejich podřízení, nikoli specialisté kompetenčních modelů. Přátelský kompetenční model obsahuje max. dvanáct kompetencí. Mnohem důležitější než přehnaný počet kompetencí je to, aby byly kompetence dobře definovány a odrážely nejvýznamnější aspekty pracovní činnosti.
- **Jednotný.** Tzn., kompetenční model funguje napříč společností. Kompetenční model může mít několik variant odvozených od stejného základu, s mnoha sdílenými kompetencemi.
- **Široce využitelný.** Kompetenční modely dávají společnosti dobrý základ pro tvorbu integrovaného systému řízení lidských zdrojů. V rámci řízení lidských zdrojů jsou spojujícím prvkem všech aktivit, jako jsou např.: získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, hodnocení zaměstnanců a další.
- **Sdílený.** Sdílený kompetenční model znamená, že uživatelům není předkládán jako hotový. Sdílení kompetenčního modelu ve společnosti je nutné aktivně podporovat.

### **Přínosy funkčního kompetenčního modelu**

Dle Horváthová, Bláha a Čopíková (2016), funkční a zároveň dobře fungující kompetenční model poskytuje výhody všem zúčastněným stranám. Mezi zúčastněné patří: společnost jako celek, manažeři, zaměstnanci a personalisté. Hlavními uživateli kompetenčních modelů jsou nadřízení (manažeři) a jejich podřízení (zaměstnanci). Personalisté jsou tzv. správci kompetenčních modelů. Výhody již zmiňovaných uživatelů jsou následně rozepsány:

- **Personalisté:** základní nástroj propojující personální činnosti, cílenější komunikace s klienty a vyšší profesionalita.
- **Manažeři:** účinný a jednoduchý nástroj řízení výkonnosti a hodnocení zaměstnanců, jasný obsah zpětné vazby a zvýšení výkonnosti přirozenou cestou.
- **Společnost:** návaznost na strategii společnosti, jednota řízení, společný jazyk a organizační rozvoj.
- **Zaměstnanci:** porozumění potřebám společnosti, jasné sdělení očekávaného chování a doporučení pro individuální rozvoj.

Pomocí správně nadefinovaných kompetenčních modelů lze lépe určit, který zaměstnanec a do jaké míry splňuje požadavky na danou pracovní pozici. Na základě toho pak mohou nadřízení (manažeři či vedoucí) lépe rozpoznat špičkový, průměrný či podprůměrný výkon svých podřízených zaměstnanců.

### 2.13 Hodnotící rozhovor

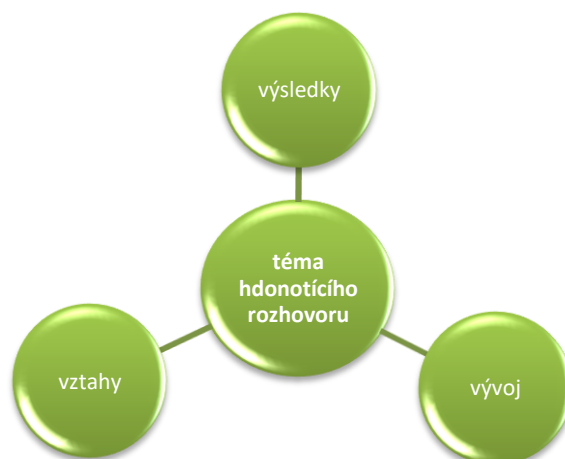
Jak tvrdí Bláha et al. (2005), hodnotící rozhovor patří k nejnáročnějším úkolům nadřízeného. Vede k hledání motivace u zaměstnance. V některých organizacích bývá označován jako motivační rozhovor.

Podle Koubek (2011), je třeba nalézt způsoby nápravy u nedostatečného výkonu zaměstnance a projednat další důsledky z hodnocení zaměstnance (např. odměňování, vzdělávání aj.). Tomuto slouží hodnotící rozhovor. V malé organizaci jej se zaměstnancem vykonává majitel společnosti nebo nejvyšší vedoucí. Ve středních firmách jej s hodnoceným vykonává bezprostřední nadřízený, ale doporučuje se, aby u hodnocení byl přítomen také nadřízený o stupeň vyšší.

Podle Plamínek (2009), by hodnotící rozhovor měl být klidný a racionálně vedený dialog. Informace by měly proudit oběma směry. Hlavní podstatou by mělo být srovnávání. Obvykle je srovnáváno to, co očekáváme s tím, co nastane ve skutečnosti. V případě, že se jedná o dlouhodobé hodnocení výkonů a zdrojů pak se hodnotí aktuální potenciál s budoucími požadavky. Hodnotitel může také hodnocení pojmout jako „poradu ve dvou“, ze které má vyplynout řešení problému, ocenění úspěchů a rozhodnutí o nastávajícím vývoji. Hodnotící rozhovor by měl trvat alespoň 30 minut. Do dlouhodobého hodnocení lze zařadit tři témata a to: výsledky, vývoj a vztahy, nazývané jako **pravidlo „trojitého vě“**, zobrazené ve schématu 2.5.

- **Výsledky:** tato část se soustřeďuje na podávaný výkon, jako podklad se využívají výsledky monitoringu.
- **Vývoj:** hodnotí se dosavadní a plánuje budoucí vývoj se zaměřením na lidské zdroje.
- **Vztahy:** jedná se o vztahy mezi hodnotícím a hodnoceným, vztahy mezi hodnoceným a dalšími lidmi, vztah k firemním myšlenkám a roli, kterou zaměstnanec odehrává ve firmě.

Schéma 2.5: Pravidlo „trojitého vé“



Zdroj: Plamínek (2009), s. 114

Dle Kociánová (2010), vedení hodnotícího rozhovoru vyžaduje dodržování těchto obecných zásad:

- za průběh hodnotícího rozhovoru odpovídá hodnotitel (musí zajistit podklady a připravit se na rozhovor);
- rozhovor probíhá na základě oboustranné diskuze, nikoliv monologem ze strany hodnotitele;
- hodnotící rozhovor se musí týkat především práce, pokud se zaměřuje na osobnost, tak jen v souvislosti s pracovní činností (hodnotící rozhovor v žádném případě není terapií);
- hodnotitel musí vycházet z nároků pracovního místa při hodnocení zaměstnance;
- hodnocení zaměstnance musí být spravedlivé a musí vycházet z relevantních informací;
- při rozhovoru je zapotřebí být konkrétní, diskutovat jen o faktech, hodnotitel by měl zdůraznit to, co je cílem hodnocení, za které se považuje zlepšení práce a pracovního výkonu, nikoliv její kritika;
- hodnotící rozhovor by měl probíhat na přátelské půdě, v žádném případě by neměl být nepřátelským aktem, neměl by být pouhou kritikou, ale ani nezávislou diskuzí;



- hodnotitel by tento rozhovor měl vést ve vhodném nerušeném prostředí, měl by být schopen eliminovat pocit napětí, měl by nastolit důvěru a přátelskou atmosféru;
- zaměstnanec by měl mít pocit, že je snaha mu pomoci, diskuze by měla obsahovat zlepšení pracovního výkonu;
- hodnotitel by měl klást zaměstnanci otevřené otázky a hlavně mu naslouchat;
- hodnotitel by měl působit pozitivně (především v úvodu rozhovoru), měl by využívat sendvičovou metodu rozhovoru (pozitivní – kritická – pozitivní);
- v průběhu hodnotícího rozhovoru by měla být zdůrazněna chvála za dobré pracovní výsledky;
- hodnotitel by měl mít na mysli, že člověk snáší lépe kritiku své práce než osobnosti;
- hodnotitel by si měl v průběhu rozhovoru sepisovat poznámky;
- hodnotící rozhovor by neměl být podceňován a mělo by mu být věnováno dost času.

Hodnotící rozhovor by se podle Pilářová (2008), měl skládat ze tří fází.

## **1. Fáze – příprava na hodnotící rozhovor**

V této přípravné fázi na hodnotící rozhovor, by se hodnocený spolu s hodnotitelem obvykle měli zúčastnit školení, jehož cílem je uvědomění si smyslu hodnocení, seznámení se se strukturou hodnocení a naučení se dovednostem jako je: sdělovat a přijímat kritiku, správně definovat cíle apod. Školení pro hodnotitele je více zaměřeno na nácvik dovedností, které se vztahují k vedení hodnotícího rozhovoru (kladení otázek, naslouchání, řešení konfliktu aj.). Hodnocení pro hodnoceného zaměstnance obsahuje informace vedoucí k porozumění smyslu hodnocení a nácvik dovedností v oblasti komunikace (přijímání a poskytování zpětné vazby, přijímání instrukcí apod.). V období přípravy se hodnotitel dohodne s hodnoceným na termínu a místě konání hodnotícího rozhovoru. Hodnotitel musí zaměstnance (hodnoceného) seznámit s délkou trvání rozhovoru, se strukturou hodnocení, předá mu potřebné instrukce a dokumenty, jak se na hodnocení co nejlépe připravit.

## **2. Fáze – průběh hodnotícího rozhovoru**

Průběh hodnotícího rozhovoru lze rozdělit do třech částí a to: úvod, hlavní část a závěr rozhovoru. V úvodu je hlavní vytvořit přátelskou atmosféru, opětovně vysvětlit účel hodnocení, seznámit se se strukturou hodnocení a časovým rámcem setkání. Během hlavní části rozhovoru je důležité držet se předepsané struktury hodnocení a mít na paměti tato pravidla: hodnotitel vede hodnotící rozhovor, hodnocení je dialogem dvou stran, nikoliv monologem hodnotitele, prvně se ptát hodnoceného, pak vyjádřit vlastní názory, nejdříve mluvit o shodách, pak o rozdílech, poskytnout zpětnou vazbu, příčiny neúspěchu analyzovat objektivně, tolerovat názor druhé strany, nemít strach přijmout kritiku ze strany hodnoceného, být transparentní, snažit se o dohodu a rozhovor zakončit pozitivně. V závěru hodnocení by měla být stručně shrnuta klíčová sdělení, jak hodnotitele, tak hodnoceného, dohodnuté cíle, opatření a závazky. Posledním krokem je vyplnění standardizovaných formulářů s podpisem a jeden vyplněný formulář si ponechává hodnocený.

## **3. Fáze – realizace a kontrola dohod a opatření, vyplývající z hodnotícího rozhovoru**

Tato fáze je nedílnou součástí hodnocení. Cíle sepsané na papíře, jejich plnění, které nikdo nevyžaduje, nejsou obvykle realizovány. Týká se to cílů pracovních i rozvojových. Někdy nastává situace, kdy se do popředí dostávají operativní úkoly a jejich plnění a na dlouhodobé cíle se s postupem času zapomíná. Z těchto důvodů může být systém hodnocení chápán jen jako formalita a hodnocení zaměstnanci nechápou, proč mají ztrácet čas definováním cílů, které nejsou zapotřebí realizovat.

V průběhu hodnotícího rozhovoru lze využít připravené otázky, jako jsou:

- Jak jste spokojen se svou odvedenou prací za hodnocené období?
- Co si myslíte, že se Vám podařilo? Co považujete za svůj největší úspěch či naopak neúspěch?
- Co byste udělal jinak?
- Co jste se za uplynulé období naučil?
- V čem byste se chtěl zlepšit?
- Čeho byste chtěl dosáhnout?
- Jak hodnotíte Vaši vzájemnou spolupráci?

- V čem Vám mohou pomoci? A jak?
- Co Vás motivuje v práci?
- Jak hodnotíte pracovní podmínky? (Kociánová, 2010).

## 2.14 Nejčastější chyby a problémy při hodnocení zaměstnanců

Podle Koubek (2007), je hodnocení zaměstnanců silně vystaveno nebezpečí subjektivismu, nevhodným výběrem kritérií a metod hodnocení, které pokračuje vlastním hodnocením pracovních výsledků, chování a schopností zaměstnance.

Nejčastěji se při hodnocení zaměstnanců vyskytují následující chyby:

- **Konstantní chyba:** tento přístup hodnocení je extrémní, vedoucí může být buď schovívavý nebo nepřiměřeně přísný.
- **Centrální tendence:** vedoucí nerad odlišuje, všichni zaměstnanci jsou průměrní.
- **„Haló efekt“:** vedoucí preferuje to, jaký dojem na něj zaměstnanec udělal a jak na něj působí.
- **Sebeprojekce:** tendence vedoucího hodnotit podle sebe.
- **Osobní předsudky:** např. vůči některým skupinám zaměstnanců (např. ženám, lidem jiné národnosti apod.), může dojít až k diskriminaci, nejsou zde respektovány rozdílnosti kultur.
- **„Efekt svatozáře“:** hodnocení na základě přátelských nebo rodinných vztahů, ti jsou pro vedoucího nejlepší.
- **„Efekt nedávnosti“:** přenos z minulosti do současnosti, jelikož zaměstnanec u posledního hodnocení dopadl dobře nebo špatně, hodnotitel tedy hodnotí obdobně i v posledním hodnocení (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005).

## 2.15 Úloha vedoucích a úloha personálního útvaru

Hodnocení zaměstnanců se váže na mnoho jiných personálních činností. Vyžaduje si úzkou spolupráci a koordinované úsilí personálního útvaru a všech vedoucích, hlavně tedy liniových manažerů. Hodnocení zaměstnanců v organizacích, kde je uplatňována koncepce řízení pracovního výkonu, však podstatně posiluje pravomoci a odpovědnost nadřízených.

Úkolem vedoucích je uzavírat dohody o provedení práce nebo smlouvy o pracovním výkonu a vzdělávání či rozvoji zaměstnanců, hodnotit výkon svých podřízených zaměstnanců (formálně i neformálně), vyhodnocovat informace od jiných hodnotitelů, vyplňovat formuláře sloužící k hodnocení zaměstnanců a poskytovat je personálnímu útvaru, případně dalším příjemcům, diskutovat výsledky hodnocení se svými podřízenými zaměstnanci a hledat s nimi cesty a možnosti ke zlepšení pracovního výkonu. Podílejí na přípravě hodnocení zaměstnanců, především na výběru metod hodnocení, na specifikaci pracovních míst a stanovování norem pracovního výkonu.

Personální útvar ve společnosti má na starost odbornou, organizační a kontrolní stránku hodnocení. Navrhuje systém formálního hodnocení zaměstnance a po konzultaci s vedoucími vybírá kritéria a metody hodnocení zaměstnance. Personální útvar navrhuje a připravuje formuláře potřebné k hodnocení zaměstnanců. Podílí se také na školení vedoucích v oblasti hodnocení, tedy jak správně vykonávat hodnocení a vést hodnotící rozhovor. K tomuto účelu personální útvar zpracovává písemnou směrnici. Dohlíží na to, aby hodnocení bylo vykonáváno na základě aktuálních informací a aby byly dodržovány pravidla a zákony týkající se hodnocení. Ponechává záznamy o hodnocení všech zaměstnanců a dohlíží také na to, aby informace o hodnocení zaměstnance nešly do nepovolaných rukou, jak tvrdí Koubek (2007).

## **2.16 Sociologický výzkum**

V této diplomové práci bude využita metoda dotazování pro sběr informací. Dotazování patří mezi rozšířené nástroje získávání informací prostřednictvím odpovědi respondenta. V dnešní době je dotazování velice rozšířené a s dotazníkem se lze setkat kdykoliv i při čtení novin. Dotazník by měl nahradit rozhovor mezi dotazovaným (respondentem) a tazatelem. Respondent obdrží dotazník, ve kterém sám odpovídá na otázky v dotazníku.

Respondent může dotazník obdržet třemi způsoby, a to osobním předáním, poštou nebo prostřednictvím jiných osob. Je důležité, aby respondenti měli záruku, že informace z dotazníku budou anonymní. Anonymním vyplňováním dotazníku může dojít k pravdivějším odpovědím, ale také může vést k nezodpovědnosti respondentů ve vyplňování dotazníku. Před samotným výzkumem by mělo dojít k tzv. předvýzkumu, který by měl být zaměřen na malý počet dotazovaných osob. Předvýzkumem by měla být

zjištěna ochota respondentů k vyplnění dotazníku, jak dotazník přijímají, zda jsou všechny otázky srozumitelně pokládány, zda otevřené otázky nedělají respondentům problémy, a zda je chápou správně a také jestli je u uzavřených otázek vhodně zvolena škála možných odpovědí, jak tvrdí Surynek et al. (2001).

Jak uvádí Gurynek et al. (2016), **výhodami** dotazníkového šetření mohou být:

- levná metoda průzkumu;
- jednoduché zpracování a vyhodnocení výsledků;
- poměrně jednoduché vyplnění;
- možnost srovnání výstupu s dalšími technikami.

Mezi **nevýhody** dotazníkového šetření patří:

- poměrně obtížné nalezení vhodné cílové skupiny respondentů;
- nezodpovědné vyplňování dotazníku respondenty (uvádění nepravdivých informací);
- omezená komunikace.

## Formy otázek v dotazníku

**1. Uzavřené otázky:** Tyto otázky mají předem stanoveny varianty odpovědí. Varianty odpovědí by měly být přesně stanoveny, aby nedošlo k tomu, že respondent se musí přiklonit k odpovědi, která mu ne zcela vyhovuje. Tomuto lze předejít předvýzkumem. Uzavřené otázky jsou oblíbené z důvodu své jednoduchosti, kvalitativní stejnorodosti a jednoduchému zpracování.

U těchto otázek existuje řada poddruhů, kupříkladu:

- **alternativní otázky:** u těchto otázek jsou jen dvě krajní možnosti odpovědi, a to ano x ne, muž x žena;
- **selektivní otázky:** umožňující více možných variant.

Příklad: Která z uvedených hodnot je pro Vás nejdůležitější?

- a) Rodina
- b) Práce
- c) Peníze
- d) Zdraví

- 2. Otevřené otázky:** Tyto otázky dávají respondentovi svobodu vyjádřit se. Odpovědi na tyto otázky bývají variabilní. Respondenti odpovídají na různé úrovni obecnosti, často i zbytečně zdlouhavě.

Příklad: Co se Vám nejvíce líbí na Vaší práci?

- 3. Polootevřené otázky:** Tento typ otázek v sobě zahrnuje spojení otevřených a uzavřených otázek. Polootevřené otázky nabízí respondentovi, vybrat si, z předem stanovených odpovědí, a pokud se nevidí ani v jedné z odpovědí, má prostor k tomu, aby doplnil svou individuální alternativu, jak tvrdí Surynek et al. (2001).

Příklad: Z jaké země pocházíte?

- a) Česká Republika
- b) Slovensko
- c) Polsko
- d) Německo
- e) Rakousko
- f) Jiné: .....

### 3 Charakteristika společnosti

Společnost eD' system Czech, a. s. se řadí mezi obchodní firmy s českým kapitálem. Je jedním z největších distributorů výpočetní techniky v České republice a výrazně se uplatňuje v celém regionu Česko – Slovensko – Polsko. Nabízené produkty zahrnují vesměs úplný sortiment trhu IT a umožňuje tak prodejcům výpočetní, komunikační a digitální techniky nakoupit vše potřebné od jednoho distributora. Tato společnost je součástí skupiny **eD' system Group**, která vedle svých obchodních aktivit nabízí také celou škálu dalších služeb, včetně služeb v oblastech logistiky, servisu, B2B a B2C trhů. eD' system Czech, a. s. je držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001:2009.

Posláním společnosti eD' system Czech, a.s. je být nejkvalitnějším, nejefektivnějším a nejrychlejším spojením mezi výrobcem a odběrateli IT produktů na trhu. Mezi hlavní cíle patří např. zůstat lídrem na českém trhu IT s nejširším dealerským kanálem, nejatraktivnějším portfoliem produktů, efektivní řídicí strukturou a vysokou kvalitou služeb, prostřednictvím kterých bude společnost nejvyhledávanějším partnerem pro výrobce, odběratele, ale i zaměstnance.

V anketě ChannelWord Awards se společnost eD' system Czech, a. s. dlouhodobě udržuje na prvních příčkách. Společnost získala titul Broadline distributor roku. S vlastní značkou stolních počítačů a serverů LYNX obsadila druhé místo v kategorii Výrobce počítačů roku. Obrázek 3.1 představuje logo společnosti.

Obrázek 3.1: Logo společnosti



Zdroj: eD' system Czech, 2017

### **3.1 Vznik a vývoj společnosti**

Společnost eD' system Czech, a. s. byla založena koncem minulého století se sídlem v Ostravě. Původní název společnosti bylo TH' distributor, spol. s r. o. Tato obchodní společnost vznikla zapsáním do obchodního rejstříku 3. března 1993, a to pod IČO: 47974516. O tři roky později, tedy v roce 1996, bylo jméno společnosti změněno na TH' system Czech, spol. s r. o. Pod tímto názvem společnost vystupovala do roku 2000, kdy se přejmenovala na eD' system Czech, spol. s r. o. a o dva roky později změnila svou právní formu ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost (tedy eD' system Czech, a. s.). Již od svého vzniku se společnost soustředila na distribuci výpočetní a digitální techniky a díky tomu se později stala největším distributorem výpočetní techniky v České republice. Společnost eD' system Czech a. s. v České republice otevřela několik poboček a to hned vedle centrály v Ostravě a další pobočky a to v Praze, Brně a Pardubicích. Kromě České republiky vyvíjí skupina eD' system obchodní aktivity také v okolních zemích. V roce 2005 byla založena dceřiná společnost eD' system Slovakia se sídlem v Bratislavě. O rok později byla otevřena další pobočka – eD' system Poland s centrálou v Krakově. Logistické centrum společnosti eD' system Czech, a. s. je umístěno v Ostravě. Skladové plochy společnosti jsou vyměřeny okolo 15 000 m<sup>2</sup>. Díky novým technologiím, automatizaci logistiky a okolo 80 zaměstnanci může být během jednoho dne odbaveno 10 000 ks balíků a několik set palet se zbožím. eD' system klade silný důraz na nejnovější technologie.

### **3.2 Organizační a personální struktura**

Společnost eD' system Czech, a. s. je součástí skupiny eD' system Group, která vedle čistě obchodních aktivit nabízí také celou škálu dalších služeb např. v oblastech logistiky, servisu, B2B a v neposlední řadě také B2C.

#### **Vnější struktura**

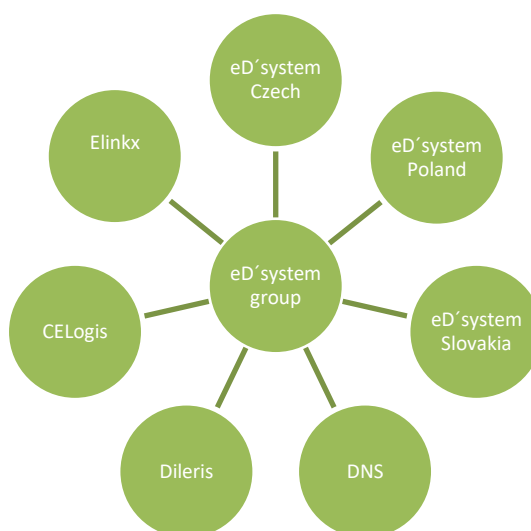
eD' system Czech, a. s. je distributorem IT se sídlem v Ostravě. Je jednou z osmi sesterských společností eD' system Group. Dalšími distributory IT jsou eD' system Slovakia s centrálou v Bratislavě a eD' system Poland s centrálou v Krakově. Další společností je CELogis, a. s., která zajišťuje logistické služby zahrnující naskladnění, skladování a distribuci zboží včetně celního odbavení nejen po celém území České republiky, ale i Evropy. Další společností skupiny eD' system Group je Dileris, a. s., se zaměřením na poskytování služeb v oblasti autorizovaného záručního a pozáručního servisu produktů IT



a komplexní služby související se servisem výpočetní techniky. Další společností je DNS, a. s., s centrálou v Praze. Je distributorem s přidanou hodnotou IT a projektů, funguje jako dodavatel serverů, síťových produktů a software. Centrálu v Ostravě sdílí se společností eD' system Czech, a. s. i společnost ELINKX, a. s. Zabývá se vývojem software a tvorbou řešení pro obchod, distribuci a logistiku, zabývá se také vývojem, implementací a správou špičkových řešení v oblasti informačních systémů, ERP, B2B a B2C. Poslední společností ve skupině eD' system Group je B2 consult, s. r. o., která se zabývá oblastí lidských zdrojů, účetnictvím a controllinem.

Všechny tyto společnosti spolu v rámci skupiny eD' system Group vzájemně komunikují, spolupracují a doplňují svá portfolia tak, aby splnily společný cíl. Tímto cílem je uspokojit náročné požadavky svých klientů. Vnější organizační struktura je zobrazena ve schématu 3.1.

Schéma 3.1: Vnější struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

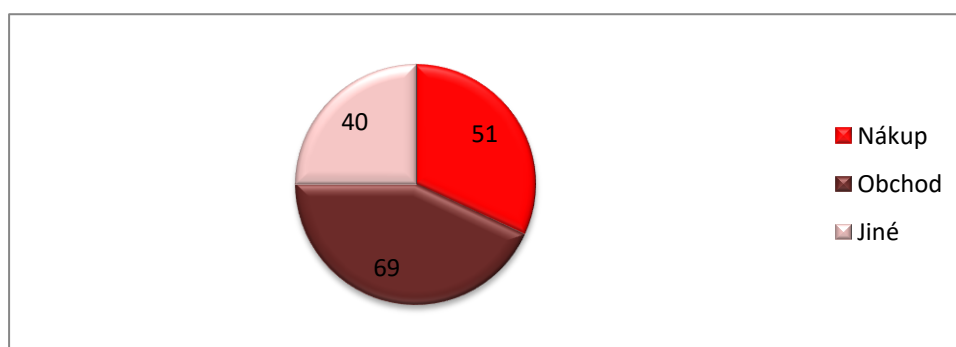
## Vnitřní struktura

Společnost eD' system, a. s. funguje na principu kombinované organizační struktury, konkrétně liniově štábní. Jedná se o uspořádání společnosti založené na liniové struktuře rozšířené o štábní útvary, které zajišťují podporu řídicích činností pro různé hierarchické úrovně a oblasti fungování organizace. Vnitřní struktura společnosti je v příloze č. 1.

### 3.3 Stav zaměstnanců

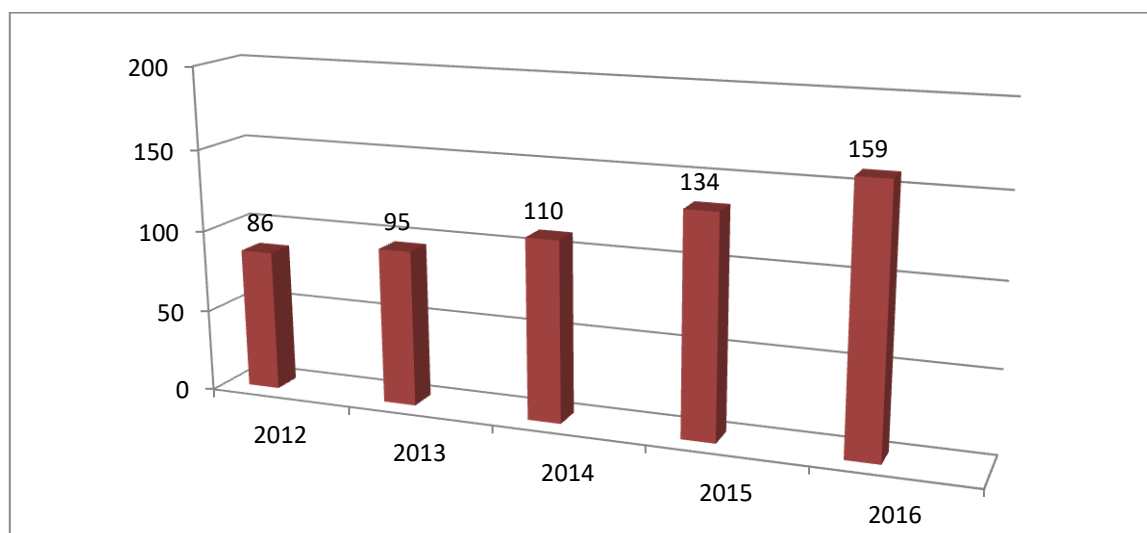
Ve společnosti eD' system Czech, a. s. je aktuálně zaměstnáváno okolo 160 zaměstnanců, z toho 51 zaměstnanců na oddělení nákupu a 69 zaměstnanců na oddělení obchodu. Na ostravské pobočce je zaměstnáno 100 zaměstnanců. Následující Graf 3.1 zaznamenává aktuální přehled počtu zaměstnanců.

Graf 3.1: Počet zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

Graf 3.2: Vývoj zaměstnanců od 2012 - 2016



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

Z výše uvedeného grafu je evidentní, že od roku 2012 – 2016 narostl počet zaměstnanců téměř o 100 %. Společnost zaměstnávala v roce 2012, 86 zaměstnanců, v roce 2013 došlo k přijetí dalších zaměstnanců a stav byl 95, v roce 2014 následoval také nárůst zaměstnanců na 110, v roce 2015 došlo k přijetí dalších zaměstnanců a stav byl 135 a na konci roku 2016 došlo také k rozšíření počtu zaměstnanců a to na 159.

## **4 Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců**

Celá následující kapitola je zaměřena na systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti. Cílem této kapitoly je charakterizovat současný stav hodnocení ve společnosti eD' system Czech, a.s. a provést analýzu na základě dotazníkového šetření. Všechny informace byly získány od HR ředitele, interních materiálů společnosti a dotazníkového šetření provedeného ve společnosti.

### **4.1 Systém hodnocení ve společnosti**

Jak již bylo zmíněno společnost eD' system Czech, a.s. aktuálně zaměstnává 160 zaměstnanců a všichni zaměstnanci prochází hodnocením zaměstnanců. Hodnocení je ve společnosti obvykle prováděno jednou ročně, a to na přelomu července a srpna. Následně po 6 měsících od hodnocení zaměstnance dochází ke sledování plnění nastavených cílů, pomocí hodnotícího rozhovoru. Průběžně celý rok dochází k pravidelnému hodnocení výkonu. Společnost hodnotí zaměstnance prostřednictvím speciálních formulářů viz přílohy č. 2-7.

Společnost se dělí na mnoho různých oddělení, jako jsou kupříkladu: oddělení nákupu, obchodu, marketingu, HR apod. Každé z těchto oddělení má na starost jinou činnost, podle kterých jsou následně zaměstnanci hodnoceni. Hodnotící je přímý nadřízený. Hodnotit mohou tedy pouze Business unit manažeři, ředitelé a TOP Management společnosti. Výsledky hodnocení zaměstnanců jsou v omezeném přístupu pouze pro hodnoceného, hodnotitele a personální oddělení. Hodnocení ale i hodnotitelé se na hodnocení musí připravit. Formulář pro hodnocení vyplňuje přímý nadřízený zaměstnance.

#### **Mezi cíle hodnocení zaměstnanců patří:**

- zhodnocení,
- ocenění,
- motivace,
- zvýšení výkonu,
- efektivní vzdělávání,
- důvěra a loajalita.

### **4.1.1 Popis systému hodnocení zaměstnanců**

Jak již bylo zmíněno, hodnocení zaměstnanců probíhá ve společnosti jednou ročně, a to na přelomu července a srpna. Po šesti měsících od hodnocení zaměstnance dochází ke sledování plnění nastavených cílů.

Hodnocení ve společnosti probíhá formou hodnotícího rozhovoru, kterému předchází dlouhá příprava. Musí se sepsat pracovní funkce hodnoceného, vytvořit dokumentace o hodnoceném (všímat si plnění pracovních úkolů). Hodnotitel musí umět vést hodnotící rozhovor. Hodnotitel se zúčastňuje na školení hodnotitelů, zdokonaluje se v podávání zpětné vazby a hlavně komunikaci.

Hodnotící rozhovor je setkání hodnotitele s hodnoceným v předem stanoveném termínu, jehož průběh je předem dán. Termín a čas hodnotícího rozhovoru musí být oznámen zaměstnanci alespoň pět pracovních dnů před hodnotícím rozhovorem, prostřednictvím pozvánky k hodnotícímu rozhovoru společně s pokyny pro hodnoceného.

Je důležité, aby se oba zúčastnění důkladně připravili na průběh. Musí být zvoleno vhodné místo na průběh hodnocení, nenechat se nikým vyrušovat, navodit přátelskou atmosféru na základě otevřené komunikace, kde si obě strany sdělují své názory. Čas průběhu hodnotícího rozhovoru je individuální záležitostí, přizpůsobující se dané situaci.

#### **Cílem hodnotícího rozhovoru je:**

- zhodnotit pracovní výkon zaměstnance;
- dát zaměstnanci najevo, že jeho pracovní činnosti, znalosti i dovednosti jsou oceňovány;
- stanovit, do jaké míry zaměstnanec splňuje nároky pracovního místa;
- přijmout opatření, která motivují zaměstnance k dalšímu zkvalitnění pracovního místa;
- dohodnout se na budoucím pracovním chování zaměstnance, také na cílech;
- stanardech a vhodné podpory ze strany nadřízeného zaměstnance;
- rozpoznat potenciální schopnosti zaměstnance a jejich rozvoj;
- určit vzdělávací potřeby a další podporu týkající se rozvoje zaměstnance;
- upřesnit pracovní náplň zaměstnance;
- získat názory na společnost, na potřeby a spolupráci s nadřízeným.

V analyzovaných odděleních nákupu se hodnotícímu rozhovoru podrobují: Business unit manažer, Produktový manažer a Asistent nákupu. Na oddělení obchodu jsou hodnoceni prostřednictvím hodnotícího rozhovoru Ředitelé obchodních center, Obchodní manažeri a Obchodní asistenti. Každá pozice má svůj speciální formulář k vyplnění, viz přílohy 2-7. Avšak pod oddělení obchodu spadá také oddělení exportu a HP marketu, ale tyto zaměstnanci speciální formulář nemají a hodnocením zaměstnanců zatím neprošli.

Všechny formuláře pro hodnocení zaměstnanců jsou rozděleny do čtyř následujících částí:

- 1. Cíle minulého období.** Tyto cíle by měly být max. tři. Do cílů minulého období patří reference hodnoceného o vlastní práci, plnění stanovených cílů a úkolů. Cíle minulého období hodnotí, jak se zaměstnanec sám hodnotí pomocí sebehodnocení, ale také jak jej hodnotí jeho nadřízený diskuzí. Jedná se o souhrn výsledků práce hodnoceného. Hodnocený vyjadřuje, jak se mu dařilo plnit stanovené cíle, úkoly a jak se mu dařilo plnit pracovní povinnosti. Postupuje se od pozitivních věcí k negativním. Je důležité, aby zaměstnanec měl dostatek prostoru k vyjádření. Nadřízený by se měl snažit pochopit jeho potřeby, postoje a zájmy. Hodnotitel by měl reagovat na sdělení zaměstnance a připojit své stanovisko a požadavky. Plnění pracovních cílů je vyjádřeno v šestibodové hodnotící škále.
- 2. Klíčové kompetence.** Tyto kompetence se u každé pozice liší. Jsou max. čtyři a budou podrobněji popsány a vyjmenovány u individuálních pozic. U klíčových kompetencí jsou uvedeny také tři z celofiremních kompetencí, které jsou uvedeny ve všech formulářích. Těmito kompetencemi jsou: týmová práce, integrita a odbornost. K týmové práci patří kooperace, schopnost dohody, budování atmosféry a dobrých vztahů, respekt k individualitě a vzájemná podpora. Integrita zahrnuje budování dobrého jména společnosti, dodržování pravidel (etické a právní normy), loajalita vůči kolegům, loajalita vůči společnosti a ztotožnění se s firemními cíli. Pod odbornost spadá orientace na trhu, znalost produktového portfolia, provádění poptávkových řízení, zpracování kalkulací cen a počítačová způsobilost (Excel, interní program ESYCO apod.)

**3. Pracovní cíle na další období.** Ke stanovení cílů na další období společnost využívá metodu SMART.

**S** – specifický – jasně definovaný;

**M** – měřitelný – na konci vědět, na kolik byl splněn;

**A** – akceptovatelný a ambiciózní;

**R** – realistický;

**T** – termínovaný – od kdy do kdy a v mezech kontrola.

**Cíle musí být jasně stanoveny, aby zaměstnanec věděl, kterých má dosáhnout.**

Zaměstnanec musí mít podmínky pro to, aby cíle realizoval. Cíle musí být odsouhlasené hodnotitelem i hodnoceným zaměstnancem. Ve formuláři se vyplňuje kritérium splnění, kterými jsou kvalita a termín.

**4. Rozvojové cíle na další období (podporující aktivity pro pracovní cíle) na další období.** Tyto cíle vyplývají především z výsledků hodnocení kompetencí. Mohou vyplývat také z cílů, které byly hodnoceny. Ve formuláři se vyplňuje kritérium splnění a termín.

Závěrem hodnotícího rozhovoru je shrnutí hodnotícího rozhovoru, dohoda, co bude vepsáno do hodnotícího formuláře. Je zde prostor také pro zpětnou vazbu, kde se hodnocený může vyjádřit k jakékoliv části z hodnotícího rozhovoru, ale také může vyjádřit své názory a myšlenky. Rozebírá se zde rovněž kariérní plán (možnosti horizontálního i vertikálního posunu). Úplným závěrem hodnotícího rozhovoru je pozitivní ukončení a poděkování.

### **BUM (Business Unit Manager)**

V rámci hodnocení zaměstnance na této pozici obsahují klíčové kompetence: orientace na cíl, vedení lidí a strategické myšlení. V rámci celofiremních cílů dále obsahuje týmovou práci, integritu a odbornost.

Jednotlivé klíčové kompetence jsou dále rozděleny následovně:

- **Orientace na cíl:** stanovení cílů, překonávání překážek, vyhodnocení úspěchu a neúspěchu, sebeprosazení a proaktivitu.
- **Vedení lidí:** zadávání úkolů, zpětná vazba, kontrola plnění úkolů a sebereflexe.

- **Strategické myšlení:** analýza příčin a následků, definování problému, nastavení strategických cílů, schopnost přesvědčit kolegy a schopnost komplexních řešení.

### **Produktový manažer**

V rámci hodnocení zaměstnanců lidé na této pozici mají klíčové kompetence: analytické myšlení, samostatnost a vyjednávání. V rámci celofiremních kompetencí jsou to: týmová práce, integrita a odbornost.

Jednotlivé klíčové kompetence jsou dále rozděleny:

- **Analytické myšlení:** nadhled, získávání informací, vyhodnocení relevantnosti, logické myšlení a pečlivost.
- **Samostatnost:** rozhodování si o organizaci práce, dotahování úkolů do samého konce, komunikace, řešení, správná míra odhadu o možnosti vlastního rozhodování, uvažování nad rámec náplně práce.
- **Vyjednávání:** odhad komunikačního partnera, důraznost, stanovení hranic, schopnost argumentace a sebejistota.

### **Asistent nákupu**

V rámci hodnocení zaměstnanců mají zaměstnanci tyto klíčové kompetence: práce s časem a pečlivost. V rámci celofiremních kompetencí jsou to: týmová práce, integrita a odbornost.

Klíčové kompetence jsou dále rozděleny:

- **Práce s časem:** rozlišení naléhavého a důležitého, nadefinování činností, řazení priorit, systematickosti a plánování.
- **Pečlivost:** svědomitost a spolehlivost v plnění úkolů, důslednost a přesnost poskytovaných informací.

### **Ředitel obchodního centra**

V rámci hodnocení zaměstnanců jsou pro tuto pozici klíčové tyto kompetence: vedení lidí, samostatnost, strategické myšlení a personální práce. V rámci celofiremních kompetencí jsou to tyto kompetence: týmová práce, integrita a odbornost.

Klíčové kompetence Ředitele obchodního centra jsou dále rozděleny následovně:

- **Vedení lidí:** zadávání úkolů, sebeprosazení, zpětná vazba, kontrola plnění úkolů a sebereflexe.

- **Samostatnost:** rozhodování o organizaci práce, dotahování úkolů do konce, komunikace řešení – ne problému, správná míra odhadu o možnosti vlastního rozhodování a udržování nad rámec náplně práce.
- **Strategické myšlení:** analýza příčin a následků, definování problému, nastavení strategických cílů, schopnost přesvědčit kolegy a schopnost komplexních řešení.

### Obchodní manažer

V rámci hodnocení zaměstnanců má tato pozice klíčové kompetence: vyjednávání, práce s klientem a komunikace. V rámci celofiremních kompetencí jsou to: týmová práce, integrita a odbornost.

Klíčové kompetence jsou následně rozděleny:

- **Vyjednávání:** odhad komunikačního partnera, důraznost, stanovení hranic a limitů, schopnost argumentovat a sebejistota.
- **Práce s klientem:** zájem a úsilí na zjišťování a uspokojování klientových potřeb, odhad klienta, analýza konkurence, navržení oboustranného výhodného řešení a uzavření dohody.
- **Komunikace:** schopnost aktivně komunikovat, schopnost dobře prezentovat, naslouchat a argumentovat, neverbální komunikace, prezentační dovednosti a přizpůsobení se komunikačnímu partnerovi.

### Obchodní asistent

V rámci hodnocení zaměstnanců ve společnosti má pozice Obchodní asistent tyto klíčové kompetence: práce s časem, pečlivost a komunikace. V rámci celofiremních kompetencí jsou to následující: týmová práce, integrita a odbornost.

Klíčové kompetence této pozice jsou následně rozděleny:

- **Práce s časem:** rozlišení naléhavého od důležitého, nadefinování činnosti, řazení priorit, systematickosti a plánování.
- **Pečlivost:** svědomitost a spolehlivost v plnění daných úkolů, důslednost a přesnost informací.
- **Komunikace:** schopnost aktivní komunikace, schopnost dobře prezentovat, naslouchat i argumentovat, neverbální komunikace, prezentační dovednosti a přizpůsobení se komunikačnímu partnerovi.



## **4.2 Dotazníkové šetření**

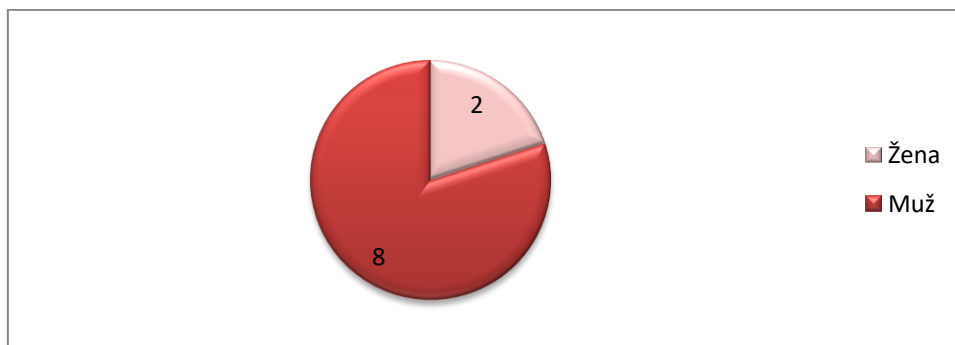
V následující podkapitole bude využito jedné výzkumné metody a to dotazníkového šetření pro analýzu systému stávajícího hodnocení ve společnosti. Dotazník bude rozposlán na zaměstnance analyzovaných oddělení prostřednictvím internetového portálu:

<http://www.surveymonkey.com/cs/>. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit názory a úhel pohledu na zavedený systém hodnocení a to hodnotitelů i hodnocených. Hodnotiteli jsou přímí nadřízení a hodnocenými jsou zaměstnanci. Dotazník pro hodnotitele viz příloha č. 8, obsahuje 14 otázek věcných a 4 otázky identifikační. Dotazník pro hodnocené viz příloha č. 9, obsahuje 16 otázek věcných a 6 otázek identifikačních. Dotazníky se zaměřují na periodicitu hodnocení, dobu trvání hodnotícího rozhovoru, přidanou hodnotu z hodnocení a doporučení změn na systém hodnocení. Před samotným dotazováním ve společnosti proběhl předvýzkum, kterým prošli 3 zaměstnanci. Po předvýzkumu bylo zjištěno, že je nutno opravit v obou dotaznících odpovědi na identifikační otázku „Jak dlouho pracujete ve společnosti?“ z 3-5 let a 5 a více let na 3-5 let a 6 a více let. Dotazník pro hodnotitele byl rozdán nadřízeným a to Business unit manažerům a Ředitelům obchodního centra. Dotazník pro hodnocené byl rozdán Produktovým manažerům, Obchodním manažerům, Obchodním asistentům a Asistentům nákupu. Dotazník pro hodnotitele byl rozdán 10 nadřízeným zaměstnancům, z nichž jej 10 vyplnilo. Dotazník pro hodnocené zaměstnance byl rozdán 96 zaměstnancům, z nichž 72 na něj odpovědělo.

### **4.2.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření z pozice hodnotitele**

V analyzované společnosti je celkem 10 nadřízených zaměstnanců, kteří hodnotí zaměstnance. Z celkového počtu je 5 na pozici Business unit manažer a 5 na pozici Ředitel obchodního centra. Dotazníkový průzkum byl proveden na všech 10 zaměstnancích, z nichž odpověděli všichni dotazovaní. Na těchto pozicích pracují 2 ženy a 8 mužů. Hodnotitelé odpovídali na dotazník skládající se celkem ze 14 otázek věcných a 4 identifikačních otázek. Jejich odpovědi jsou dále zaznamenány pomocí grafů a krátkých komentářů.

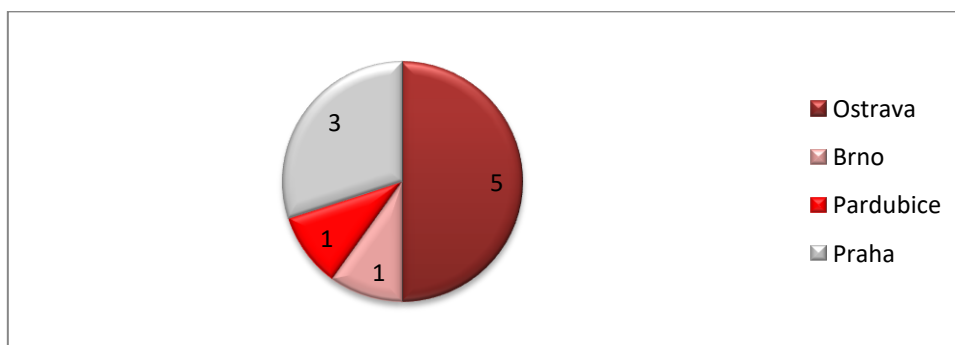
Graf 4.1: Pohlaví hodnotitelů



Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se zúčastnily 2 ženy a 8 mužů.

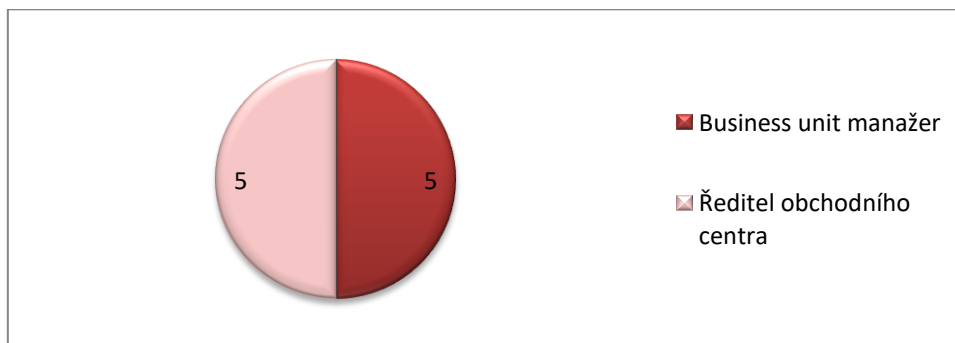
Graf 4.2: Pobočka



Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazování byli nadřízení ze 4 poboček. Z Ostravy je to 5 zaměstnanců, z Brna 1 zaměstnanec, z Pardubic 1 zaměstnanec a z Prahy celkem 3 zaměstnanci.

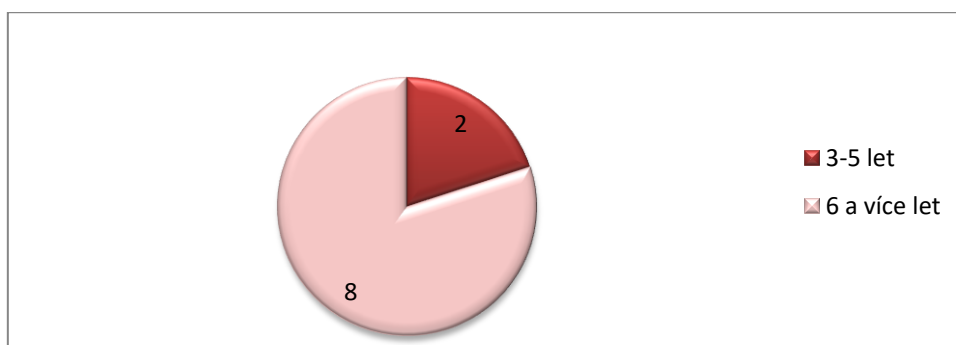
Graf 4.3: Pozice ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že z celkového počtu 10, právě 5 zaměstnanců pracuje na pozici Business unit manažer a 5 zaměstnanců pracuje na pozici Ředitel obchodního centra.

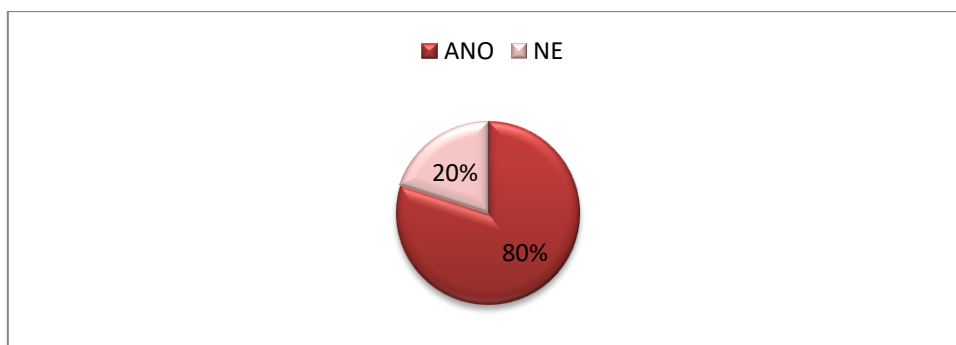
Graf 4.4: Délka zaměstnání ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Ve společnosti jsou 2 nadřízení, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni 3-5 let a 8 nadřízených, kteří jsou ve společnosti více než 6 let.

Graf 4.5 k otázce č. 1 „Vyhovuje Vám nastavená periodicita hodnocení?“



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše znázorněného grafu vyplývá, že 80 %, tj. 8 hodnotitelů je spokojeno s nastavenou periodicitou hodnocení zaměstnanců. Nastavenou periodicitu jednou ročně by neměnili. 20 % hodnotitelů není spokojeno s nastavenou periodicitou.

Otázka č. 2 „Jaký vidíte přínos hodnocení pro zaměstnance a jaký přínos pro společnost?“ byla zodpovězena všemi 10 zaměstnanci, tedy 100 % a odpovědi jsou následující:

- motivace,
- zlepšování výkonu,
- zpětná vazba pro zaměstnance,
- kariérní růst,
- zjištění potenciálu zaměstnance,
- zjištění nedostatků zaměstnance,
- nastavení cílů,

- porovnání výkonu zaměstnanců,
- výběr klíčových zaměstnanců,
- přínos pro společnost v podobě lepších výsledků zaměstnance.

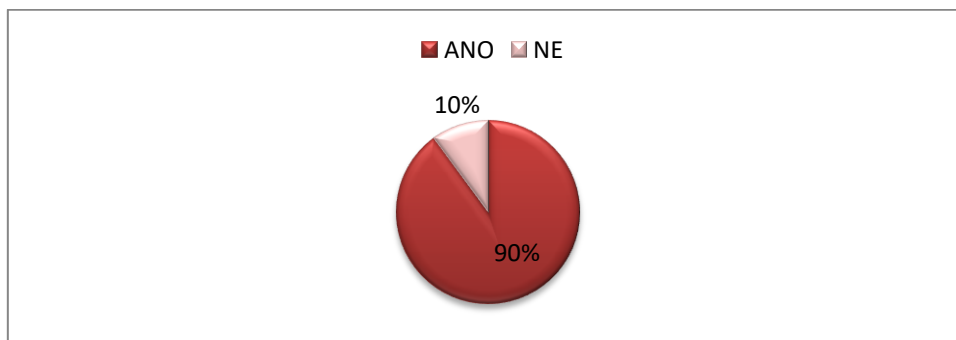
Graf 4.6 k otázce č. 3 „Je Vám jasná metodika zavedeného systému hodnocení?“



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu 4.6 vyplývá, že všem hodnotitelům je jasná metodika zavedeného systému hodnocení a výsledek je tedy 100 %.

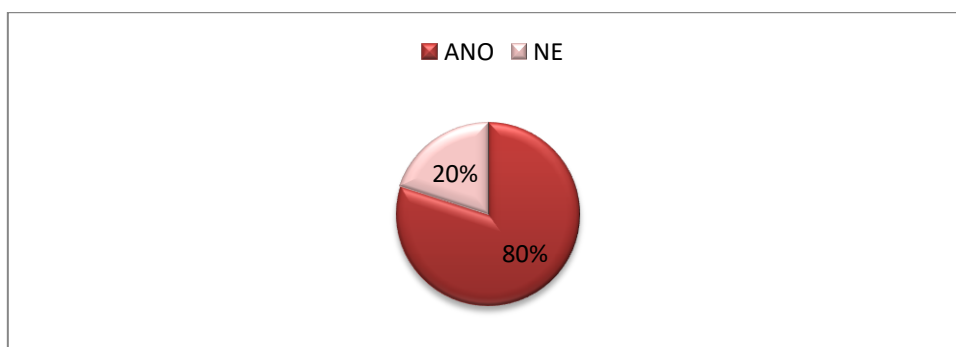
Graf 4.7 k otázce č. 4 „Byla Vám metodika jasně vysvětlena?“



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že pouze jeden nadřízený nerozumí zavedenému systému hodnocení a jeho metodika mu nebyla jasně vysvětlena.

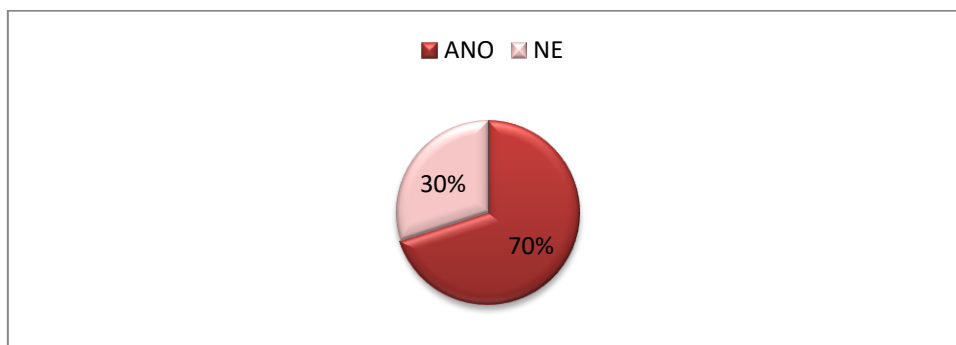
Graf 4.8 k otázce č. 5 „Jsou kritéria hodnocení zaměstnanců navrženy adekvátně?“



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že 80 %, tedy 8 hodnotitelů si myslí, že kritéria pro hodnocení jsou navržena adekvátně. 20 % hodnotitelů si však myslí, že tato kritéria nejsou navržena adekvátně. Společnost by se měla zaměřit na to, aby kritéria hodnocení zaměstnanců vyhotovovala všem hodnotitelům, ale i zaměstnancům.

Graf 4.9 k otázce č. 6 „Vyhovuje Vám nastavená hodnotící škála od 1-6? Pokud ne, jakou byste zvolili?“

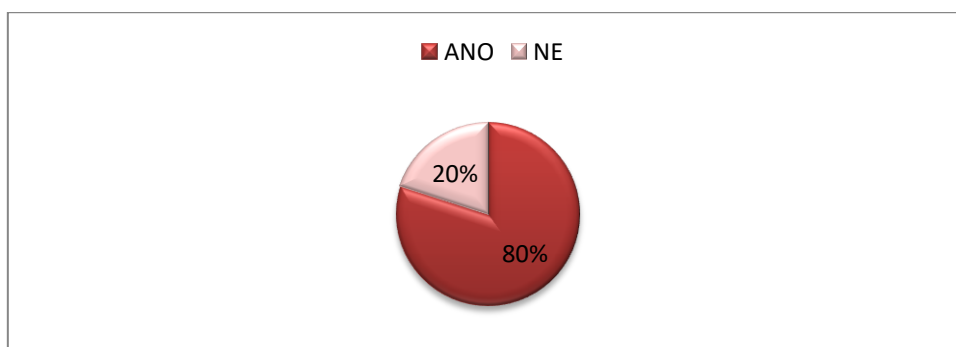


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že 70 %, tedy 7 hodnotitelů je spokojeno s nastavenou hodnotící škálou 1-6, kdežto 30 %, tj. 3 hodnotitelé s touto hodnotící škálou nejsou spokojeni. U těch, kteří nejsou s nastavenou škálou spokojeni, se objevily následující odpovědi:

- hodnotil bych spíše slovní formou (excelentní, výborný, dobrý, vyhovující, vyhovující s výhradou a naprosto nevyhovující;
- tento typ hodnocení je demotivující a především zavádějící;
- tento způsob je špatně vyhodnotitelný, nic nepřináší pro nadřízeného.

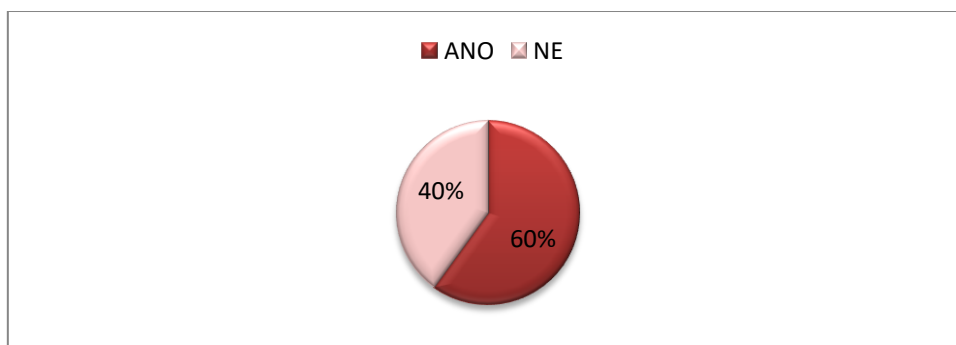
Graf 4.10 k otázce č. 7 „Vyhovuje Vám stávající formulář pro hodnocení zaměstnanců?“



Zdroj: Vlastní zpracování

80 %, tedy 8 hodnotitelů je spokojeno se stávajícím formulářem pro hodnocení zaměstnanců. 20 %, tj. 2 hodnotitelé s tímto formulářem nejsou spokojeni.

Graf 4.11 k otázce č. 8 „Je systém hodnocení zaměstnanců administrativně náročný?“



Zdroj: Vlastní zpracování

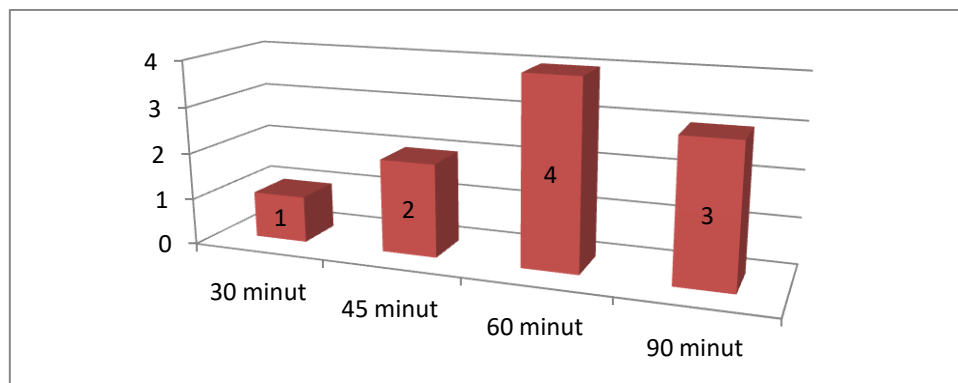
Z výše uvedeného grafu vyplývá, že většině hodnotitelů 60 %, tj. 6 zaměstnancům přijde zavedený systém hodnocení administrativně náročný. 40%, tj. 4 zaměstnanci neshledávají tento systém jako administrativně náročný.

Otázka č. 9 „Jak se na hodnotící rozhovor připravujete?“ otázka byla zodpovězena 10 zaměstnanci, tj. 100 %. Odpovědi byly shrnuty autorkou a jsou uvedeny níže:

- seznámím podřízeného s termínem a místem výkonu s předstihem, vyplníme společně formulář a následně probereme informace o jeho výkonu a budoucích požadavcích;
- připravím si výsledky výkonů za poslední období, srovnávám plnění cílů vůči posledním nastaveným cílům a porovnám, zda byly splněny, připravím si hodnocení zaměstnance dle formuláře a zamyslím se, v čem by se případně zaměstnanec mohl zlepšit;

- hodnotící formulář vyplňuji zásadně před hodnotícím rozhovorem, pouze cíle nastavujeme společně;
- připravím si poznámky na dané oblasti, o kterých by se mělo diskutovat při hodnotícím rozhovoru, snažím se, aby hodnotící rozhovor byl spíše motivační;
- předpřipravím si cíle, na které chci, aby se podřízený v budoucnu zaměřil;
- zpracuji si informace od kolegů, jak daného jedince vidí.

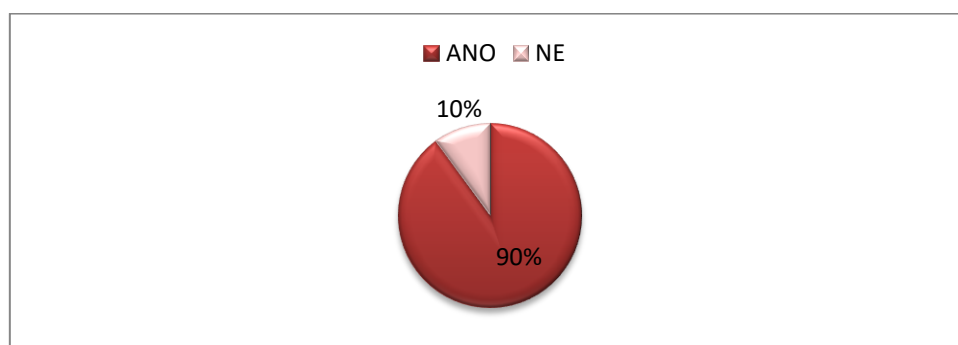
Graf 4.12 k otázce 10 „Jak dlouho v průměru trval hodnotící rozhovor?“



Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnotící rozhovor trvá v průměru od 30 minut do 90 minut. Hodnotící rozhovor trvá 30 minut pouze u jednoho nadřízeného. 45 minut probíhá hodnocení u 2 nadřízených. 4 nadřízení provádějí hodnotící rozhovor 60 minut a u 3 nadřízených probíhá hodnotící rozhovor až 90 minut.

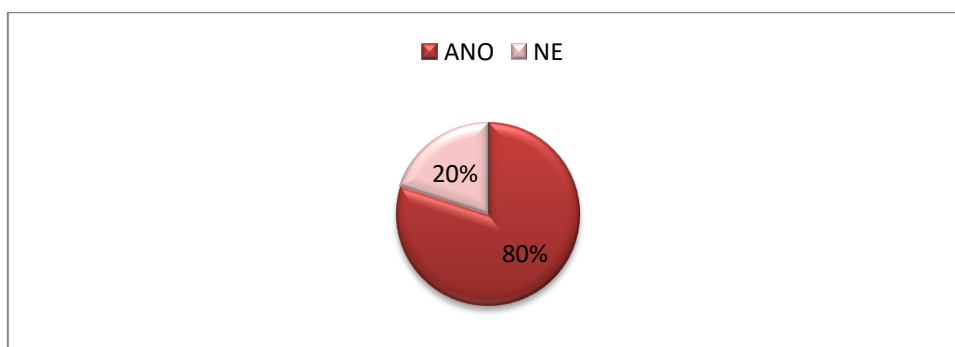
Graf 4.13 k otázce 11 „Sledujete u svých podřízených nastavené pracovní cíle?“



Zdroj: Vlastní zpracování

Celých 90 %, tedy 9 hodnotitelů kontroluje u svých podřízených zaměstnanců plnění cílů, které byly nastaveny při hodnotícím rozhovoru. 10 % z hodnotitelů, tedy 1 hodnotitel tyto cíle nekontroluje.

Graf 4.14 k otázce č. 12 „Jste spokojen/a se systémem hodnocení ve společnosti?“



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že většina hodnotitelů je spokojena se stávajícím systémem hodnocení ve společnosti. 80 %, tj. 8 hodnotitelů by způsob hodnocení zaměstnanců neměnila, kdežto zbývajících 20 %, tj. 2 hodnotitelé s tímto systémem hodnocení spokojeni nejsou.

Otázka č. 13 „Co byste na systému hodnocení zaměstnanců změnil/a?“ odpovědělo 100 % hodnotitelů, tedy 10. A 5 hodnotitelů odpovědělo, že by na systému hodnocení nic neměnilo. Odpovědi hodnotitelů, kteří by něco změnili, jsou následující:

- upravit otázky ve formuláři a zaměřit se také na potenciál zaměstnance,
- některé kompetence se ve formuláři prolínají a bylo by jednodušší je sloučit;
- příliš formální a v mnoha ohledech nevypovídající o hodnoceném;
- špatně nastavená periodicita hodnocení;
- chtělo by to větší zájem ze strany společnosti, vysvětlení důležitosti hodnotícího rozhovoru a lepší přípravu zaměstnanců na tento rozhovor.

Otázka č. 14 „Hodnocení jakých kompetencí Vám v hodnocení schází?“ odpovědělo 100 % z hodnotitelů, tedy všech 10. Z toho 7 hodnotitelům v hodnocení neschází žádné jiné kompetence a se všemi, které jsou uvedené, souhlasí. 3 hodnotitelé by ocenili, kdyby do hodnocení byly zařazeny tyto kompetence:

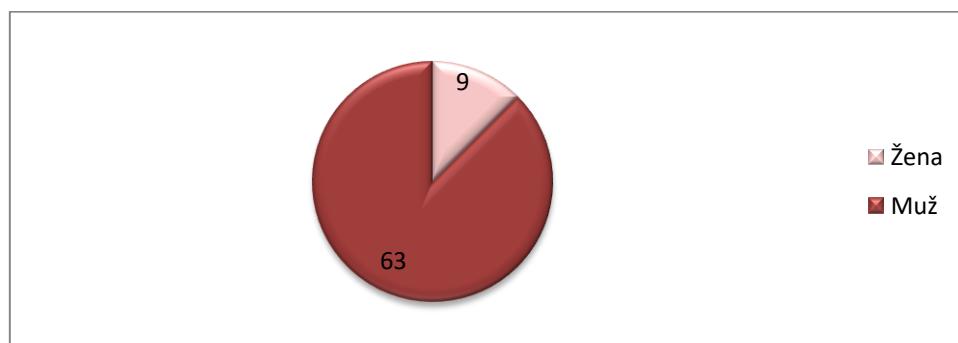
- vlastnosti zaměstnance, jeho zkušenosti a potenciál.

Jeden hodnotitel dokonce uvedl, že mu přijdou u některých pozic dané kompetence zbytečné, takže nesouhlasí, aby ve formuláři byly.



#### 4.2.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření z pozice hodnoceného zaměstnance

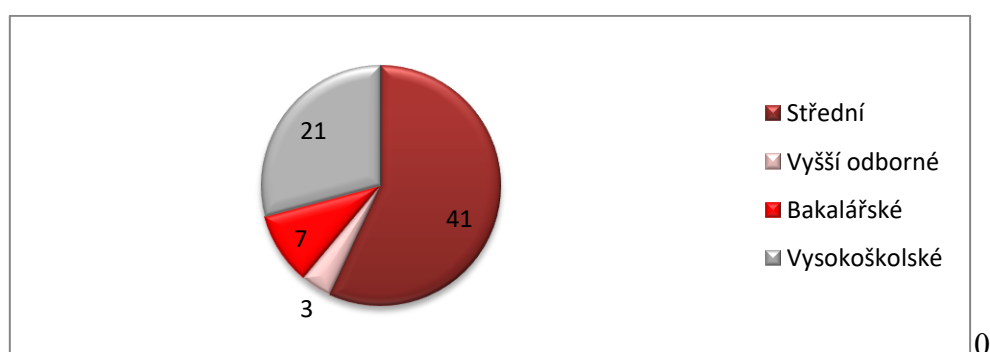
Graf 4.15: Pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 9 žen a 63 mužů.

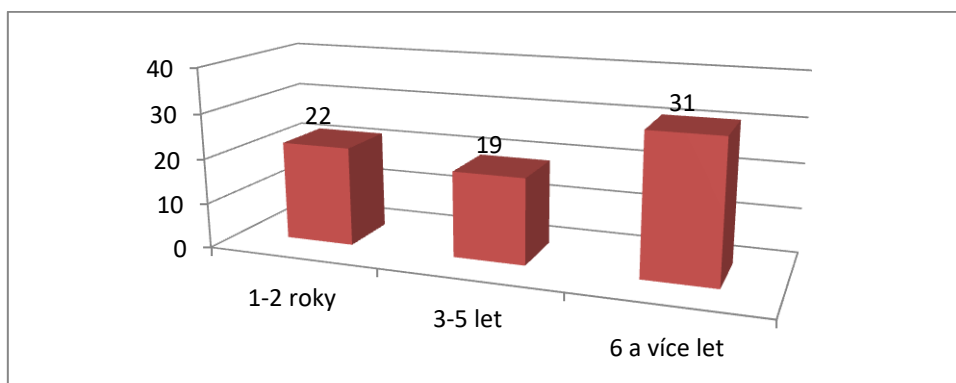
Graf 4.16: Vzdělání zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování

Z celkového počtu 72 zaměstnanců se dotazníkovému šetření podrobili 3 zaměstnanci vyššího odborného vzdělání, 7 zaměstnanců s bakalářským vzděláním, 21 zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním a nejvíce zaměstnanců má střední vzdělání, tedy 41 zaměstnanců.

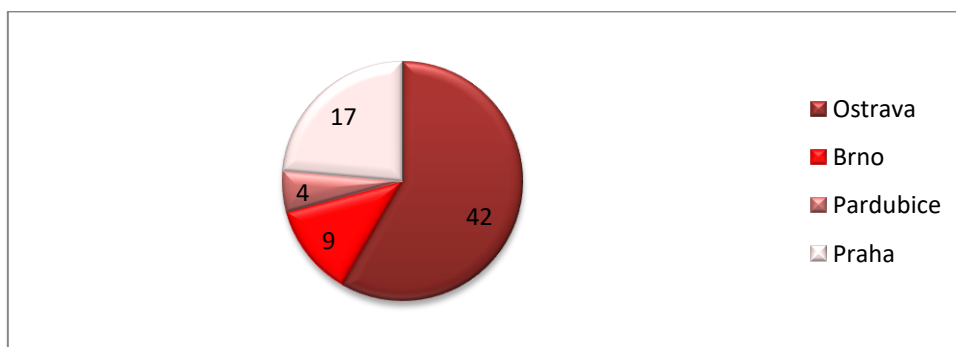
Graf 4.17: Délka zaměstnání ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 22 zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti 1-2 roky, 19 zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti zaměstnání 3-5 let a nejvíce zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti nejdéle a to 6 a více let, počet tedy 31.

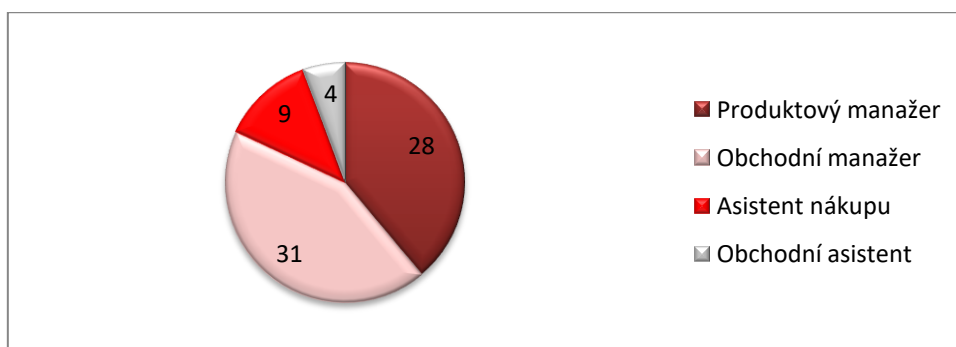
Graf 4.18: Pobočka



Zdroj: Vlastní zpracování

V analyzované společnosti dotazník vyplnilo 42 zaměstnanců z ostravské pobočky, 9 zaměstnanců z brněnské pobočky, 4 zaměstnanci z pardubické pobočky a 17 zaměstnanců z pražské pobočky.

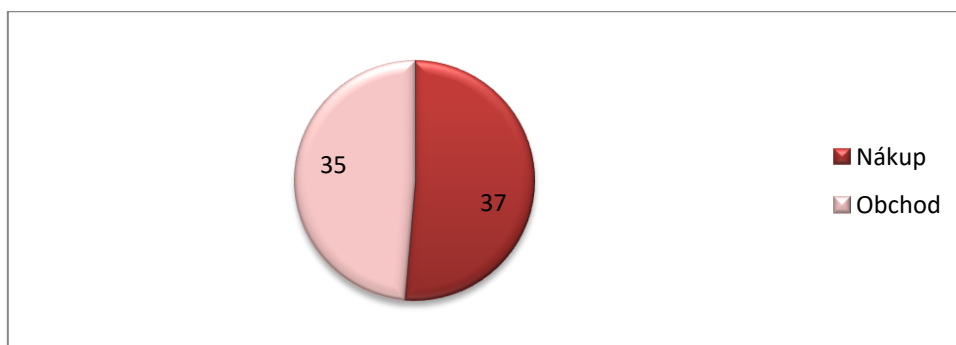
Graf 4.19: Pozice ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 28 zaměstnanců na pozici Produktový manažer, 31 zaměstnanců na pozici Obchodní manažer, 9 zaměstnanců na pozici Asistent nákupu a 4 zaměstnanci na pozici Obchodní asistent.

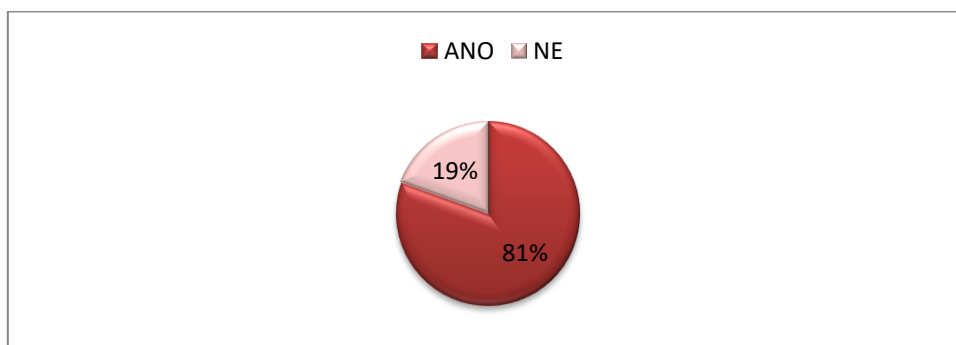
Graf 4.20: Oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 37 zaměstnanců z oddělení obchodu a 35 zaměstnanců z oddělení nákupu.

Graf 4.21 k otázce č. 1 „Jste spokojen/a s nastaveným systémem hodnocení? Pokud ne, co byste změnil/a?“

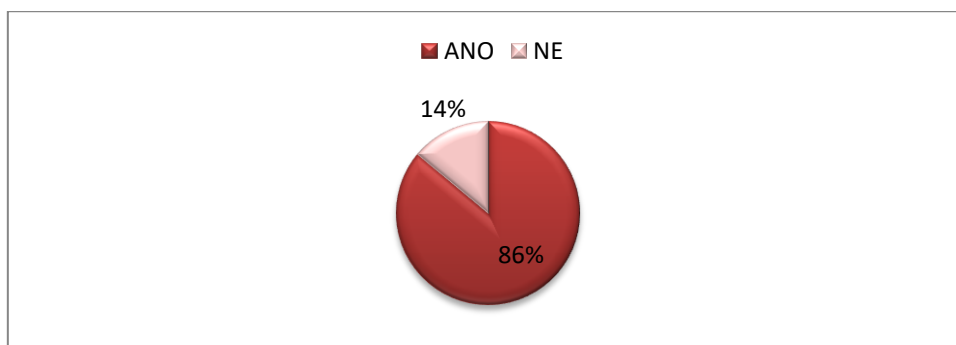


Zdroj: Vlastní zpracování

Většina zaměstnanců je spokojena s nastaveným systémem hodnocením. Avšak 19 % hodnocených zaměstnanců s tímto systémem hodnocením není spokojeno. Odpovědi nespokojených zaměstnanců jsou autorkou rozebrány následovně:

- bylo by dobré stanovit jasná pravidla a nestanovovat je zrovna podle toho jaký je měsíc a jaké jsou zrovna cíle;
- chtěli by zavést logiku pro odměňování, zaměstnanci si nemohou vypočítat prémie, chtěli by měsíční nebo kvartální prémie na základě splněných cílů a odvedeného výkonu;
- někteří zaměstnanci jsou pro zrušení hodnocení, i přes dodržení stanovených cílů nedojde ke zvýšení platu;
- někteří zaměstnanci ani netuší, k čemu systém hodnocení slouží z pohledu zaměstnance;
- vážnoucí zpětná vazba;
- dle některých zaměstnanců je hodnocení zaměstnanců subjektivní záležitostí.

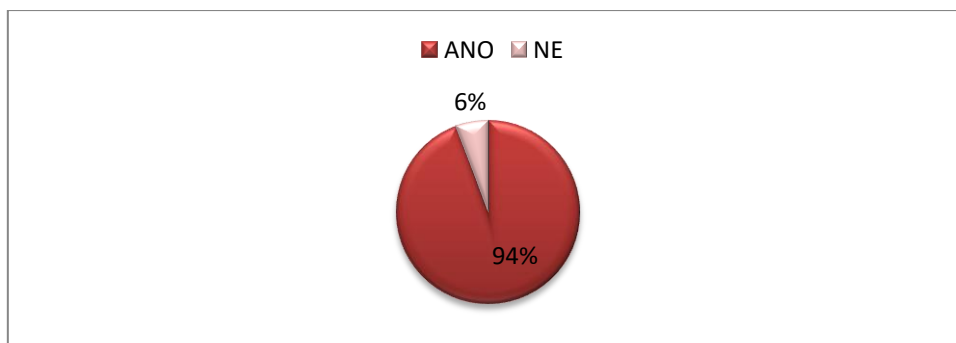
Graf 4.22 k otázce č. 2 „Jste spokojen/a s nastavenou periodicitou hodnocení?“



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že 84 % hodnocených zaměstnanců je spokojeno s nastavenou periodicitou hodnocení ve společnosti, kdežto 14 % zaměstnanců spokojeno není a ocenili by, kdyby se tato periodičita změnila.

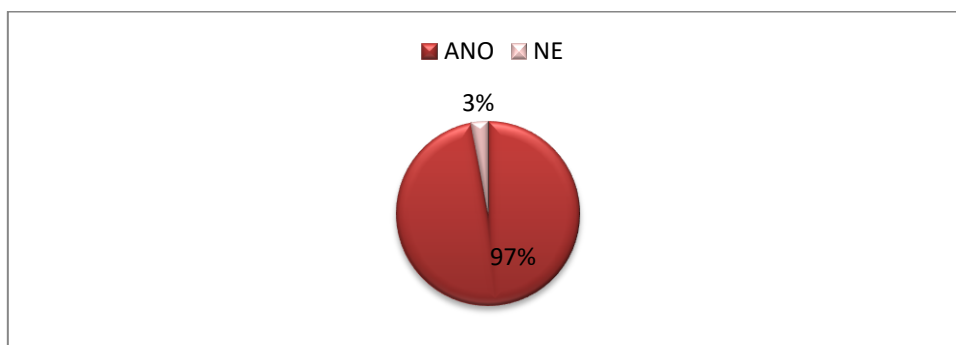
Graf 4.23 k otázce č. 3 „Věnoval Vám nadřízený při hodnotícím rozhovoru dostatek času?“



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je evidentní, že zaměstnanci získali od svého nadřízeného dostatek času při hodnotícím rozhovoru, pouze 6 %, tedy 4 z celkového počtu tvrdí, že jim hodnotitel nevěnoval dostatek času.

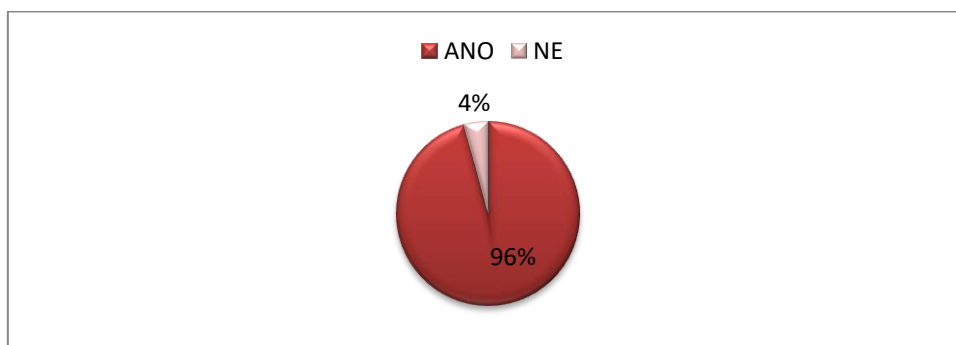
Graf 4.24 k otázce č. 4 „Měl/a jste možnost se na své hodnocení připravit? Pokud ne, napište důvod.“



Zdroj: Vlastní zpracování

Téměř všichni hodnocení zaměstnanci uvedli, že měli možnost se na své hodnocení připravit. Pouze dva zaměstnanci tvrdí opak. Oba uvedli, že jim hodnotitel nedal dopředu vědět, kdy a kde dojde k hodnotícímu rozhovoru a proto tedy neměl možnost se na své hodnocení připravit.

Graf 4.25 k otázce č. 5 „Měl/a jste možnost se na hodnotící rozhovor se svým nadřízeným připravit s dostatečným předstihem?“



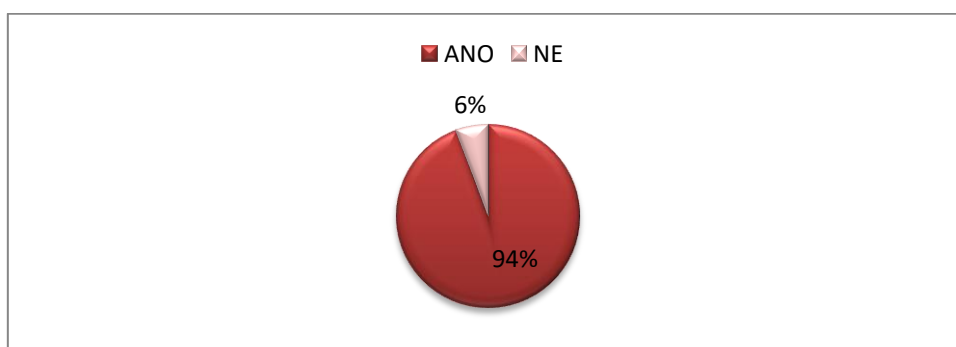
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že téměř všichni zaměstnanci se na hodnotící rozhovor se svým nadřízeným, mělo možnost se připravit. Pouze 4 % zaměstnanců, tedy 3 zaměstnanci tuto možnost neměli.

Otázka č. 6 „Hodnocení je prováděno na základě:“

68 zaměstnanců uvedlo, že hodnocení je prováděno na základě dialogu, což je dobré jak pro hodnoceného tak hodnotitele, neboť by se na něm obě zúčastněné strany měly aktivně podílet. 4 zaměstnanci uvedli, že hodnocení je prováděno na základě monologu od nadřízeného, což není správné, jelikož zaměstnanec nemůže sdělit své názory.

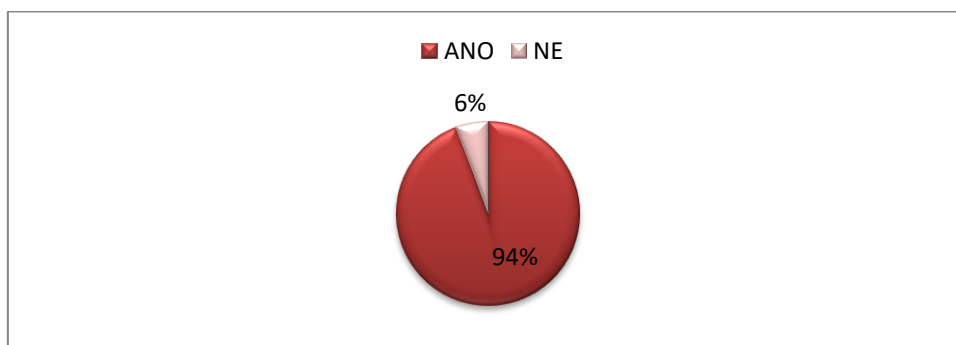
Graf 4.26 k otázce č. 7: „Rozumíte nastavení požadovaných kompetencí, které jsou součástí hodnocení?“



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je patrné, že téměř všichni hodnocení zaměstnanci rozumí nastavení požadovaných kompetencí. Pouze 6 %, tj. 4 zaměstnanců nerozumí požadovaným kompetencím, které jsou součástí hodnocení a nadřízený, by jim je měl vysvětlit, aby nedošlo k nedorozumění.

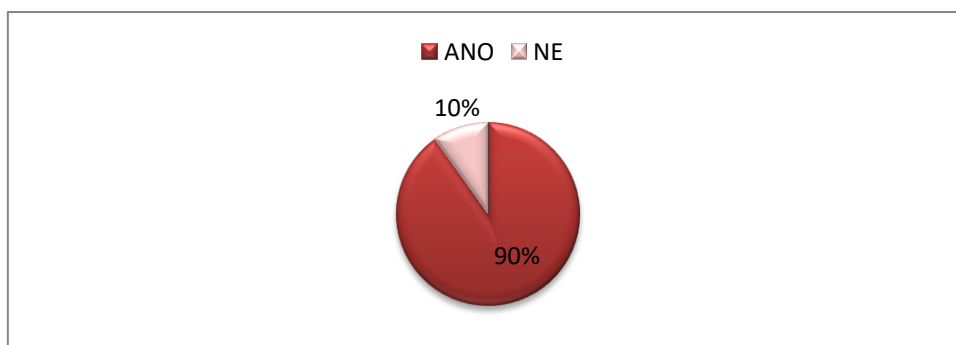
Graf 4.27 k otázce č. 8 „Měl/a jste při samotném hodnotícím rozhovoru dost prostoru se sám/a vyjádřit?“



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že téměř všichni hodnocení zaměstnanci odpověděli, že měli možnost se v průběhu hodnotícího rozhovoru možnost vyjádřit. Byť 6 %, tj. 4 zaměstnanci tento názor nesdílí a nemělo možnost se v průběhu hodnocení vyjádřit.

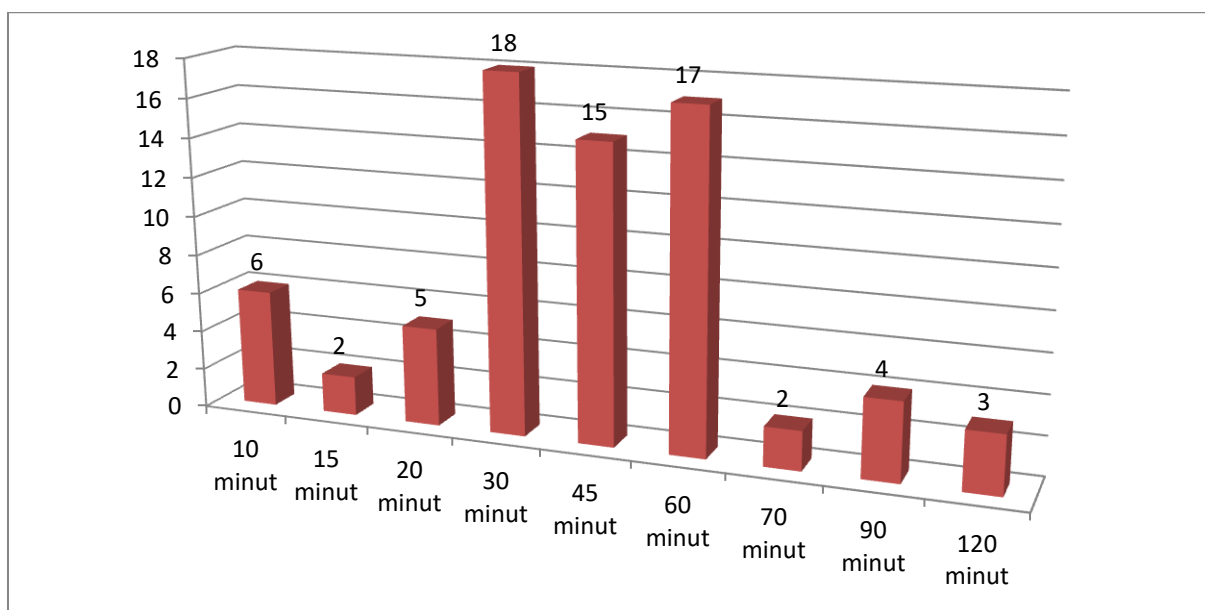
Graf 4.28 k otázce č. 9 „Dospěli jste společně s nadřízeným ke shodě?“



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak vidíme z grafu, 90 % zaměstnanců, tj. 65 zaměstnanců dospělo společně s hodnotitelem ke shodě. Zbýlých 10 %, tj. 7 hodnocených zaměstnanců ke shodě s nadřízeným nedošlo, měli odlišné názory.

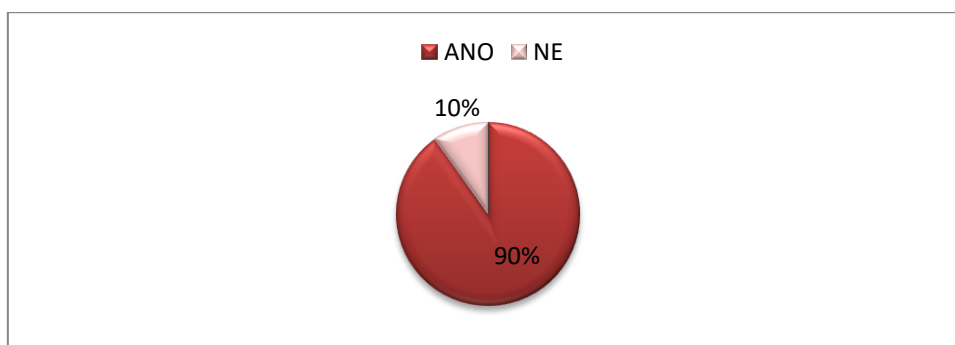
Graf 4.29 k otázce č. 10 „Jak dlouho trval hodnotící rozhovor?“



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že délka hodnotícího rozhovoru je velice různorodá. Zaměstnanci odpověděli, že hodnotící rozhovor trval v intervalu 10 minut až 120 minut. Nejčastější odpovědí je, že hodnotící rozhovor trval 30 minut. Druhou nejčastější odpovědí je, že hodnotící rozhovor trval 60 minut. U 9 zaměstnanců trval hodnotící rozhovor dokonce více než 60 minut.

Graf 4.30 k otázce č. 11 „Byly při hodnocení nastaveny cíle na další období?“

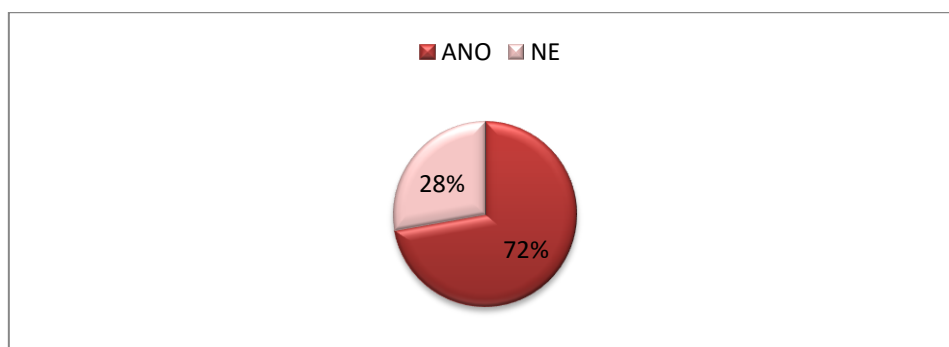


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že 90 %, tj. 65 hodnoceným zaměstnancům byly při hodnotícím rozhovoru nastaveny cíle na další období. Avšak 10 %, tj. u 7 zaměstnanců tomu tak nebylo.



Graf 4.31 k otázce č. 12 „Je sledováno plnění nastavených cílů?“



Zdroj: Vlastní zpracování

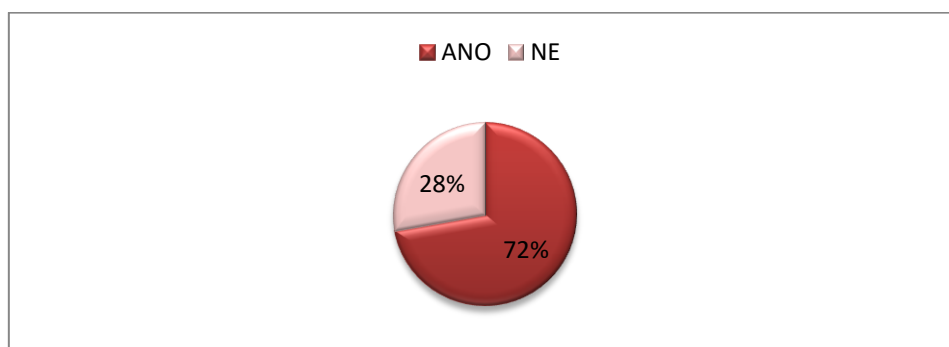
Z grafu je patrné, že 72 %, tj. 52 zaměstnanců odpovědělo, že je u nich sledováno plnění nastavených cílů z hodnotícího rozhovoru. 28 %, tj. 20 zaměstnanců tvrdí, že nedochází ke sledování plnění nastavených cílů, což není správné. Vždy, by mělo docházet ke sledování nastavených cílů u zaměstnance.

Otázka č. 13 „Mělo již proběhlé hodnocení přidanou hodnotu? Pokud ano, jakou?“

U této otázky odpovědělo 70 % zaměstnanců, tj. 54 zaměstnanců, že již proběhlé hodnocení doposud nemělo žádnou přidanou hodnotu. Avšak 25 % zaměstnanců, tj. 18, sdílí názor, že již proběhlé hodnocení má přidanou hodnotu. Odpovědi respondentů jsou zaznamenány níže:

- zjištění spokojenosti nadřízeného s odvedeným pracovním výkonem zaměstnance;
- upřesnění požadavků na konkrétní pracovní pozice;
- koordinace na plány a cíle;
- zpětná vazba od nadřízeného, lepší komunikace s nadřízeným;
- rekapitulace cílů a vyhodnocení jejich plnění;
- kurz anglického jazyka;
- prodloužení pracovní smlouvy na dobu neurčitou;
- zvýšení základního platu.

Graf 4.32 k otázce č. 14 „Dostáváte průběžnou zpětnou vazbu za svou odvedenou práci?“



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že 72 %, tedy 52 zaměstnanců dostává zpětnou vazbu za svou odvedenou práci od svého nadřízeného, kdežto 28 %, tj. 20 zaměstnanců zatím žádnou zpětnou vazbu za svou práci neobdrželo.

Otázka č. 15 „Co byste na systému hodnocení změnil/a?“

U této otázky odpovědělo 49 zaměstnanců, tj. 68 % zaměstnanců, že by na systému hodnocení nic neměnili. Ostatní zaměstnanci tedy 23 zaměstnanců, tj. 32 % jsou pro změnu zavedeného systému hodnocení. Odpovědi respondentů jsou shrnuty autorkou a jsou následující:

- více se věnovat přáním zaměstnanců a více je motivovat;
- brát ohled na aktuálně se vyvíjející trh, někdy zaměstnanec své výsledky nemůže ovlivnit;
- změna periodicity hodnocení;
- odsouhlasení cílů ze strany zaměstnavatele, pravidelné hodnocení cílů, kontrola účinnosti požadavků na splnění cílů;
- vyhodnocení plnění cílů a jejich následné finanční odměnění;
- větší důraz na individualitu, jejich výkony a přínosy pro společnost;
- hodnotit zaměstnance dle odvedené práce, nikoliv dle pozice;
- lépe formulovat formulář pro hodnocení zaměstnanců;
- vysvětlit jednotlivé kompetence z formuláře pro hodnocení zaměstnanců.

Otázka č. 16 „Jaké kompetence (znalosti, dovednosti) Vám v hodnocení scházejí?“

U této otázky odpovědělo 65 zaměstnanců, tj. 90 %, že jim nechybí žádné kompetence v hodnocení. Kdežto 7 zaměstnanců, tj. 10 % byly odpovědi následující:

- pokročilé vyjednávací schopnosti,
- rozvoj zákazníka,
- znalost cizích jazyků,
- technické znalosti,
- zkušenosti a praxe,
- firemní loajalita.

## 5 Návrhy a doporučení

Po provedené analýze systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti eD' system Czech a. s. a po následném vyhodnocení obou dotazníků, a to jak pro hodnotitele tak pro hodnocené, navrhuji několik návrhů a doporučení pro zefektivnění stávajícího systému hodnocení zaměstnanců.

Společnosti eD' system Czech a. s. navrhuji následující doporučení:

1. V interní brožůře pro hodnocení zaměstnanců není uvedeno, jak dlouho má hodnotící rozhovor trvat. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že hodnotící rozhovor trval i 10 minut, což není dostačující. Na základě teoretických východisek je doporučený čas alespoň 30 minut.
2. Zachovat periodicitu hodnocení zaměstnanců, jednou ročně, avšak musí probíhat kontrola průběhu splnění cílů v polovině roku.
3. Dále navrhuji, aby došlo k vysvětlení systému hodnocení zaměstnanců HR oddělením všem zaměstnancům, tedy nadřízeným i zaměstnancům. Vzhledem k počtu zaměstnanců navrhuji, aby proběhla schůze, nebo prezentace na intranetu společnosti. Měli by zaměstnancům vysvětlit podstatu hodnocení, kritéria hodnocení a podrobně projít formulář pro hodnocení. Měli by také být srozuměni s tím, že součástí jejich hodnocení je hodnocení cílů minulého období, nastavení pracovních cílů na další období a také rozvojové cíle na další období.
4. Upozornit zaměstnance alespoň 5 pracovních dní dopředu, kdy a kde hodnotící rozhovor bude probíhat, aby všichni hodnocení zaměstnanci měli možnost se na hodnotící rozhovor dostatečně připravit.
5. Navrhuji, aby společnost zavedla hodnocení prostřednictvím 360stupňové zpětné vazby především pro pozice Obchodní manažer a Produktový manažer. Zaměstnanec může být hodnocen 4-6 jedinci, se kterými je v blízkém kontaktu, např. kolegy nebo zákazníky. Účelem této zpětné vazby je zlepšit celkový rozvoj a růst zaměstnance.
6. Společnosti navrhuji vypracování nových kompetenčních modelů a to pro pozice: Business Unit Manažer, Produktový manažer, Asistent nákupu, Ředitel obchodního centra, Obchodní manažer a Obchodní asistent. Při návrhu kompetenčního modelu pro dané pozice je však nutné brát v potaz komentáře respondentů z dotazníku ohledně kompetencí, které jim ve formuláři pro hodnocení chybí. Návrh kompetenčního

modelu pozice Obchodní manažer je v příloze 10. Dále navrhuji, aby bylo součástí hodnocení také chování zaměstnance, osobní charakteristiky jako je např. spolehlivost, loajalita, ale také praxe a zkušenosti.

7. Před každým hodnocením, považuji za důležité, aby hodnotitelům bylo zdůrazněno, aby se za každých okolností vyvarovali častým chybám, kterými jsou: osobní předsudky, nesympatie či efekt nedávnosti.

## 6 Závěr

Tématem této diplomové práce byla analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané distributorské společnosti. Cílem diplomové práce bylo analyzovat stávající systém hodnocení ve společnosti eD' system Czech, a. s. Práce byla rozvržena do dvou částí, a to teoretické a praktické části.

V teoretické části, která vycházela z odborné literatury a to jak české tak zahraniční, bylo popsáno řízení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců, důvody pro hodnocení, cíle a kritéria hodnocení, formy hodnocení a v neposlední řadě také metody hodnocení. V této části byl popsán také hodnotící rozhovor, jeho fáze, ale také časté chyby objevující se při hodnotícím rozhovoru.

V praktické části byl popsán stávající systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti. V této části byla použita metoda dotazníkového šetření, byly zpracovány dva druhy dotazníků, jeden dotazník zaměřený na hodnotitele a druhý na hodnocené. Oba dotazníky byly následně vyhodnoceny prostřednictvím grafů a krátkých komentářů.

Odpovědi z dotazníkového šetření sloužily jako podklad pro možné návrhy a zlepšení. V návrzích bylo uvedeno, aby hodnocení zaměstnanců probíhalo na základě nově vytvořeného kompetenčního modelu, který je z části vypracován a následně bude vypracován i pro ostatní pozice. Nový systém hodnocení zaměstnanců bude společnosti předložen. Pokud společnost eD' system Czech, a. s. tento systém hodnocení schválí, bude ve společnosti zaveden.

Dle mého názoru, byl cíl splněn.

## Seznam použité literatury

### a) Knižní zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Cesta k efektivitě a výkonnosti*. Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13.vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [4] ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.
- [5] BLÁHA, Jiří et al.. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Edika, Brno, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- [6] BLÁHA J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. CP Books, Brno, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- [7] CADWELL, Charles. *Performance Management*. New York: American Management Association, 2000. ISBN 076-1213-929.
- [8] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- [9] GRUBER J., H. KYRIANOVÁ a A. FONVILLE. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80247-5263-1.
- [10] HORVÁTHOVÁ P., J. BLÁHA a A. ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [11] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- [12] HRONÍK F., J. VEDRALOVÁ a L. HORVÁTH. *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-2-0.
- [13] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [14] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. 4. rozš. vyd.* Management Press, Praha, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [15] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách. 4. vyd.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [16] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [17] KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5.
- [18] KUBEŠ M., R. KURNICKÝ a D. SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- [19] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

- [20] PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.
- [21] PULAKOS, Diane. *Performance Management a New Approach for Driving Business Results*. West Sussex: Wiley, 2009, ISBN 978-1-4051-7762-7.
- [22] SURYNEK A., R. KOMÁRKOVÁ a E. KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.
- [23] interní materiály společnosti

#### **b) Internetové zdroje**

- [24] Survio.cz. Online dotazování. [online]. [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://www.survio.com/cs/>
- [25] edsystem.cz. Profil společnosti. [online]. [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: <https://www.edsystem.cz/>



## Seznam zkratek

a. s.	akciová společnost
s.	strana
BARS	Behaviourally anchored rating scales (Behaviorální zakotvené hodnotící škály)
BOS	Behaviour observation scales (Behaviorální observační škály)
MBO	Management by objectives (Hodnocení podle výkonu)
B2B	Business to Business (obchodník → obchodník)
B2C	Business to Customer (obchodník → zákazník)
IT	Information technology (Informační technologie)
HR	Human Resources (Oddělení lidských zdrojů)
BUM	Business Unit manager (Manažer obchodní jednotky)

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

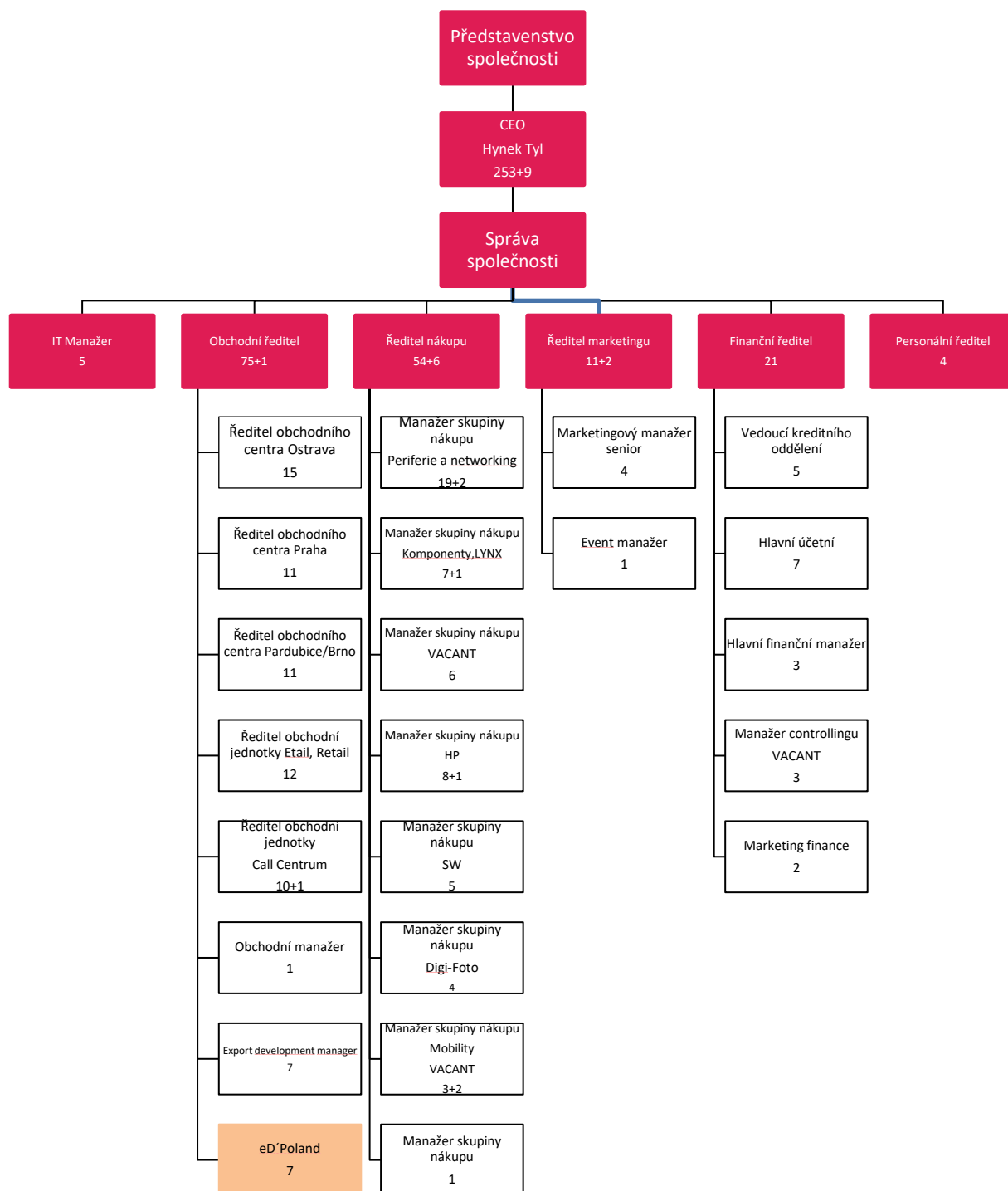
- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
Bc. Nikola Štěpánová

## Seznam příloh

<b>Příloha č. 1</b>	Vnitřní organizační struktura
<b>Příloha č. 2</b>	Formulář hodnocení zaměstnanců - BUM
<b>Příloha č. 3</b>	Formulář hodnocení zaměstnanců – Produktový manažer
<b>Příloha č. 4</b>	Formulář hodnocení zaměstnanců – Asistent nákupu
<b>Příloha č. 5</b>	Formulář hodnocení zaměstnanců – Ředitel obchodního centra
<b>Příloha č. 6</b>	Formulář hodnocení zaměstnanců – Obchodní manažer
<b>Příloha č. 7</b>	Formulář hodnocení zaměstnanců – Obchodní asistent
<b>Příloha č. 8</b>	Dotazník pro hodnotitele
<b>Příloha č. 9</b>	Dotazník pro hodnocené
<b>Příloha č. 10</b>	Kompetenční model pro obchodního manažera



## Příloha č. 2

Hodnocený:

Pracovní funkce:

BUM

Hodnotitel:

Datum:

Splnění cílů hodnotíte v rozsahu A až F bodů

A – splnil, excelentní kvalita/ velmi vysoká úroveň, B – splnil, velmi dobrá kvalita/ vysoká úroveň, C – lepší průměr, spíše vysoká úroveň, D – průměrná kvalita, E – podprůměrná kvalita/ velmi nízká úroveň, F – nesplnil

Cíle minulého období (maximum 3)	Hodnocení zaměstnance	Hodnocení nadřízeného

Zhodnot'te následující kompetence a dovednosti podle škály.

- |                                                               |                                                    |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| A excelentní znalost a dovednost                              | D základní přehled, zvládání jednoduchých principů |
| B velmi dobrá znalost a dovednost, přehled v problematice     | E minimální znalost, částečné intuitivní používání |
| C dobrá znalost a dovednost, průměrný přehled, dobrá aplikace | F bez základních znalostí, nepoužívá               |

Klíčové kompetence	Hodnocení zaměstnance	Hodnocení nadřízeného
<b>Orientace na cíl</b> Stanovení cílů, Překonávání překážek, Vyhodnocení úspěchů a neúspěchů, Sebeprósazeni, Proaktivita		
slovní hodnocení/ komentář		
<b>Vedení lidí</b> Zadávání úkolů, Zpětná vazba, Kontrola plnění úkolů, Sebereflexe		
slovní hodnocení/ komentář		
<b>Strategické myšlení</b> Analýza příčin a následků, Definování problémů, Nastavení strategických cílů, Schopnost přesvědčit kolegy, Schopnost komplexních řešení		

slovní hodnocení/ komentář		
<b>Týmová práce</b> kooperace, schopnost dohody, budování atmosféry a dobrých vztahů, respekt k individualitě, vzájemná podpora		
slovní hodnocení/ komentář		
<b>Integrita</b> budování dobrého jména firmy, dodržování pravidel (právní a etické normy), loajalita vůči kolegům, loajalita vůči firmě, ztotožnění se s firemní vizí		
slovní hodnocení/ komentář		
<b>Odbornost</b> Orientace na trhu, znalost produktového portfolia, provádění poptávkových řízení, zpracování kalkulací cen, řízení skladových zásob, dojednávání obchodních podmínek, počítačová způsobilost		
slovní hodnocení/ komentář		

Pracovní cíle na další období	Kritérium splnění	Termín

Rozvojové cíle na další období (podporující aktivity pro pracovní cíle) na další období	Kritérium splnění	Termín

Směr v dlouhodobém	Hodnocený	Hodnotitel
-----------------------	-----------	------------

horizontu (zhodnocení potenciálu zaměstnance)		
--------------------------------------------------------	--	--

Vyjádření/ náměty hodnoceného		
Vyjádření a doporučení hodnotitele		

Podpis hodnoceného .....

Podpis hodnotitele .....

### Příloha č. 3

Hodnocený:

Pracovní funkce:

Produktový manažer

Hodnotitel:

Datum:

Splnění cílů hodnotíte v rozsahu 1 až 6 bodů

A – splnil, excelentní kvalita/ velmi vysoká úroveň, B – splnil, velmi dobrá kvalita/ vysoká úroveň, C – lepší průměr, spíše vysoká úroveň, D – průměrná kvalita, E – podprůměrná kvalita/ velmi nízká úroveň, F – nesplnil

Cíle minulého období (maximum 3)	Hodnocení zaměstnance	Hodnocení nadřízeného

Zhodnoťte následující kompetence a dovednosti podle škály.

- |                                                               |                                                    |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| A excelentní znalost a dovednost                              | D základní přehled, zvládání jednoduchých principů |
| B velmi dobrá znalost a dovednost, přehled v problematice     | E minimální znalost, částečné intuitivní používání |
| C dobrá znalost a dovednost, průměrný přehled, dobrá aplikace | F bez základních znalostí, nepoužívá               |

Klíčové kompetence	Hodnocení zaměstnance	Hodnocení nadřízeného
<b>Analytické myšlení</b> Náhled, získávání informací (objevování a orientace v nich), vyhodnocení relevantnosti, logické myšlení, pečlivost		
slovní hodnocení/ komentář		
<b>Samostatnost</b> rozhodování si o organizaci práce, dotahování úkolů do konce, komunikace řešení – ne problémů, správná míra odhadu o možnosti vlastního rozhodování, uvažování nad rámec náplně práce		
slovní hodnocení/ komentář		
<b>Vyjednávání</b> Odhad komunikačního partnera, důraznost, stanovení hranic/limitů, schopnost argumentace, sebejistota		



slovní hodnocení/ komentář		
<b>Týmová práce</b> kooperace, schopnost dohody, budování atmosféry a dobrých vztahů, respekt k individualitě, vzájemná podpora		
slovní hodnocení/ komentář		
<b>Integrita</b> budování dobrého jména firmy, dodržování pravidel (právní a etické normy), loajalita vůči kolegům, loajalita vůči firmě, ztotožnění se s firemní vizí		
slovní hodnocení/ komentář		
<b>Odbornost</b> Orientace na trhu, znalost produktového portfolia, provádění poptávkových řízení, zpracování kalkulací cen, počítačová způsobilost (Excel, ESYCO)		
slovní hodnocení/ komentář		

Pracovní cíle na další období	Kritérium splnění	Termín

Rozvojové cíle na další období (podporující aktivity pro pracovní cíle) na další období	Kritérium splnění	Termín

Směr v dlouhodobém	Hodnocený	Hodnotitel
-----------------------	-----------	------------

horizontu (zhodnocení potenciálu zaměstnance)		
--------------------------------------------------------	--	--

Vyjádření/ náměty hodnoceného		
Vyjádření a doporučení hodnotitele		

Podpis hodnoceného .....

Podpis hodnotitele .....

**Příloha č. 4**

Hodnocený:

Pracovní funkce:

Asistent nákupu

Hodnotitel:

Datum:

Splnění cílů hodnotíte v rozsahu 1 až 6 bodů

A – splnil, excelentní kvalita/ velmi vysoká úroveň, B – splnil, velmi dobrá kvalita/ vysoká úroveň, C – lepší průměr, spíše vysoká úroveň, D – průměrná kvalita, E – podprůměrná kvalita/ velmi nízká úroveň, F – nesplnil

Cíle minulého období (maximum 3)	Hodnocení zaměstnance	Hodnocení nadřízeného

Zhodnoťte následující kompetence a dovednosti podle škály.

- |                                                               |                                                     |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| A excelentní znalost a dovednost                              | D základní přehled, zvládnutí jednoduchých principů |
| B velmi dobrá znalost a dovednost, přehled v problematice     | E minimální znalost, částečné intuitivní používání  |
| C dobrá znalost a dovednost, průměrný přehled, dobrá aplikace | F bez základních znalostí, nepoužívá                |

Klíčové kompetence	Hodnocení zaměstnance	Hodnocení nadřízeného
<b>Práce s časem</b> Rozlišení naléhavého a důležitého, Nadefinování činností, Řazení priorit, Systematičnost, Plánování		
slovní hodnocení/ komentář		
<b>Pečlivost</b> Svědomitost a spolehlivost v plnění úkolů, Důslednost, Přesnost poskytovaných informací		
slovní hodnocení/ komentář		
<b>Týmová práce</b> kooperace, schopnost dohody, budování atmosféry a dobrých vztahů, respekt k individualitě, vzájemná podpora		

slovní hodnocení/ komentář		
<b>Integrita</b> budování dobrého jména firmy, dodržování pravidel (právní a etické normy), loajalita vůči kolegům, loajalita vůči firmě, ztotožnění se s firemní vizí		
slovní hodnocení/ komentář		
<b>Odbornost</b> Orientace v produktovém portfoliu, počítačová způsobilost (Excel, ESYCO)		
slovní hodnocení/ komentář		

Pracovní cíle na další období	Kritérium splnění	Termín

Rozvojové cíle na další období (podporující aktivity pro pracovní cíle) na další období	Kritérium splnění	Termín

Směr v dlouhodobém horizontu (zhodnocení potenciálu zaměstnance)	Hodnocený	Hodnotitel

Vyjádření/ náměty hodnoceného	
Vyjádření a doporučení hodnotitele	

Podpis hodnoceného .....

Podpis hodnotitele .....

**Příloha č. 5**

Hodnocený:

Pracovní funkce:

Ředitel obchodního centra

Hodnotitel:

Datum:

Splnění cílů hodnotíte v rozsahu 1 až 6 bodů

A – splnil, excelentní kvalita/ velmi vysoká úroveň, B – splnil, velmi dobrá kvalita/ vysoká úroveň, C – lepší průměr, spíše vysoká úroveň, D – průměrná kvalita, E – podprůměrná kvalita/ velmi nízká úroveň, F – nesplnil

Cíle minulého období (maximum 3)	Hodnocení zaměstnance	Hodnocení nadřízeného

Zhodnoťte následující kompetence a dovednosti podle škály.

- |                                                                  |                                                       |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| A    excelentní znalost a dovednost                              | D    základní přehled, zvládání jednoduchých principů |
| B    velmi dobrá znalost a dovednost, přehled v problematice     | E    minimální znalost, částečné intuitivní používání |
| C    dobrá znalost a dovednost, průměrný přehled, dobrá aplikace | F    bez základních znalostí, nepoužívá               |

Klíčové kompetence	Hodnocení zaměstnance	Hodnocení nadřízeného
<b>Vedení lidí</b> zadávání úkolů, sebeprosazení, zpětná vazba, kontrola plnění úkolů, sebereflexe slovní hodnocení/ komentář		
<b>Samostatnost</b> rozhodování si o organizaci práce, dotahování úkolů do konce, komunikace řešení – ne problémů, správná míra odhadu o možnosti vlastního rozhodování, uvažování nad rámcem náplně práce slovní hodnocení/ komentář		
<b>Strategické myšlení</b> analýza příčin a následků, definování problémů, nastavení strategických cílů, schopnost přesvědčit kolegy, schopnost komplexních řešení		

slovní hodnocení/ komentář		
<b>Personální práce</b> Výběr správného zaměstnance do týmu, Koncepčnost, Nastavení hodnotících kritérií, Schopnost motivace podřízených, Nadefinování požadavků		
slovní hodnocení/ komentář		
<b>Týmová práce</b> kooperace, schopnost dohody, budování atmosféry a dobrých vztahů, respekt k individualitě, vzájemná podpora		
slovní hodnocení/ komentář		
<b>Integrita</b> budování dobrého jména firmy, dodržování pravidel (právní a etické normy), loajalita vůči kolegům, loajalita vůči firmě, ztotožnění se s firemní vizí		
slovní hodnocení/ komentář		
<b>Odbornost</b> obchodní plánování, ekonomika a finance, právní povědomí, počítačová způsobilost		
slovní hodnocení/ komentář		

Pracovní cíle na další období	Kritérium splnění	Termín

Rozvojové cíle na další období (podporující aktivity pro pracovní cíle) na další období	Kritérium splnění	Termín

Směr v dlouhodobém horizontu (zhodnocení potenciálu zaměstnance)	Hodnocený	Hodnotitel

Vyjádření/ náměty hodnoceného	
Vyjádření a doporučení hodnotitele	

Podpis hodnoceného .....

Podpis hodnotitele .....



**Příloha č. 6**

Hodnocený:

Pracovní funkce:

Obchodní manažer

Hodnotitel:

Datum:

Splnění cílů hodnotíte v rozsahu 1 až 6 bodů

A – splnil, excelentní kvalita/ velmi vysoká úroveň, B – splnil, velmi dobrá kvalita/ vysoká úroveň, C – lepší průměr, spíše vysoká úroveň, D – průměrná kvalita, E – podprůměrná kvalita/ velmi nízká úroveň, F – nesplnil

Cíle minulého období (maximum 3)	Hodnocení zaměstnance	Hodnocení nadřízeného

Zhodnoťte následující kompetence a dovednosti podle škály.

- |                                                                  |                                                       |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| A    excelentní znalost a dovednost                              | D    základní přehled, zvládání jednoduchých principů |
| B    velmi dobrá znalost a dovednost, přehled v problematice     | E    minimální znalost, částečné intuitivní používání |
| C    dobrá znalost a dovednost, průměrný přehled, dobrá aplikace | F    bez základních znalostí, nepoužívá               |

Klíčové kompetence	Hodnocení zaměstnance	Hodnocení nadřízeného
<b>Vyjednávání</b> Odhad komunikačního partnera, Důraznost, Stanovení hranic/limitů, Schopnost argumentace, Sebejistota		
slovní hodnocení/ komentář		
<b>Práce s klientem</b> Zájem a úsilí na zjišťování a uspokojování klientských potřeb, Odhad klienta, Analýza konkurence, Navržení oboustranně výhodného řešení, Uzavření dohody		
slovní hodnocení/ komentář		
<b>Komunikace</b> Schopnost aktivně komunikovat, včetně schopnosti dobře prezentovat, naslouchat a argumentovat, Neverbální komunikace, Prezentační dovednosti, Přizpůsobení se komunikačnímu partnerovi		

slovní hodnocení/ komentář		
<b>Týmová práce</b> kooperace, schopnost dohody, budování atmosféry a dobrých vztahů, respekt k individualitě, vzájemná podpora		
slovní hodnocení/ komentář		
<b>Integrita</b> budování dobrého jména firmy, dodržování pravidel (právní a etické normy), loajalita vůči kolegům, loajalita vůči firmě, ztotožnění se s firemní vizí		
slovní hodnocení/ komentář		
<b>Odbornost</b> Znalost produktového portfolia, Projednávání a uzavírání objednávek se zákazníkem, Řešení reklamací a vratek, Příprava nabídek, Počítačová způsobilost (Excel, Esyco)		
slovní hodnocení/ komentář		

Pracovní cíle na další období	Kritérium splnění	Termín

Rozvojové cíle na další období (podporující aktivity pro pracovní cíle) na další období	Kritérium splnění	Termín

Směr v dlouhodobém	Hodnocený	Hodnotitel
-----------------------	-----------	------------

horizontu (zhodnocení potenciálu zaměstnance)		
--------------------------------------------------------	--	--

Vyjádření/ náměty hodnoceného		
Vyjádření a doporučení hodnotitele		

Podpis hodnoceného .....

Podpis hodnotitele .....

**Příloha č. 7**

Hodnocený:

Pracovní funkce:

Obchodní asistent

Hodnotitel:

Datum:

Splnění cílů hodnotíte v rozsahu 1 až 6 bodů

A – splnil, excelentní kvalita/ velmi vysoká úroveň, B – splnil, velmi dobrá kvalita/ vysoká úroveň, C – lepší průměr, spíše vysoká úroveň, D – průměrná kvalita, E – podprůměrná kvalita/ velmi nízká úroveň, F – nesplnil

Cíle minulého období (maximum 3)	Hodnocení zaměstnance	Hodnocení nadřízeného

Zhodnoťte následující kompetence a dovednosti podle škály.

- |                                                                  |                                                       |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| A    excelentní znalost a dovednost                              | D    základní přehled, zvládání jednoduchých principů |
| B    velmi dobrá znalost a dovednost, přehled v problematice     | E    minimální znalost, částečné intuitivní používání |
| C    dobrá znalost a dovednost, průměrný přehled, dobrá aplikace | F    bez základních znalostí, nepoužívá               |

Klíčové kompetence	Hodnocení zaměstnance	Hodnocení nadřízeného
<b>Práce s časem</b> Rozlišení naléhavého a důležitého, Nadeřinování činností, Řazení priorit, Systematičnost, Plánování slovní hodnocení/ komentář		
<b>Pečlivost</b> Svědomitost a spolehlivost v plnění úkolů, Důslednost, Přesnost informací slovní hodnocení/ komentář		
<b>Komunikace</b> Schopnost aktivně komunikovat, včetně schopnosti dobře prezentovat, naslouchat a argumentovat, Neverbální komunikace, Prezentační dovednosti, Přizpůsobení se komunikačnímu partnerovi		

slovní hodnocení/ komentář		
<b>Týmová práce</b> kooperace, schopnost dohody, budování atmosféry a dobrých vztahů, respekt k individualitě, vzájemná podpora		
slovní hodnocení/ komentář		
<b>Integrita</b> budování dobrého jména firmy, dodržování pravidel (právní a etické normy), loajalita vůči kolegům, loajalita vůči firmě, ztotožnění se s firemní vizí		
slovní hodnocení/ komentář		
<b>Odbornost</b> Orientace v produktovém portfoliu, počítačová způsobilost (Excel, ESYCO), znalost účetních dokladů, reklamace a vratky, řešení pohledávek		
slovní hodnocení/ komentář		

Pracovní cíle na další období	Kritérium splnění	Termín

Rozvojové cíle na další období (podporující aktivity pro pracovní cíle) na další období	Kritérium splnění	Termín

Směr v dlouhodobém	Hodnocený	Hodnotitel
-----------------------	-----------	------------

horizontu (zhodnocení potenciálu zaměstnance)		
--------------------------------------------------------	--	--

Vyjádření/ náměty hodnoceného		
Vyjádření a doporučení hodnotitele		

Podpis hodnoceného .....

Podpis hodnotitele .....

Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti eD' system Czech, a. s.

Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti eD' system Czech, a. s.

Dobrý den,

dovolte mi, abych Vás poprosila o vyplnění krátkého dotazníku. Data, získaná tímto dotazníkovým šetřením, poslouží jako podklady pro zpracování diplomové práce, která se týká oblasti zavedeného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti. Průzkum je zcela anonymní a jeho výsledky využiji k zjištění spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem hodnocení a jako podklad pro jeho zlepšení.

Vaše odpovědi, prosím, označte, popřípadě vypište slovy, pokud to odpověď vyžaduje.

Děkuji za Vaši spolupráci a čas věnovaný vyplnění dotazníku.

Bc. Nikola Štěpánová

Vyhovuje Vám nastavená periodicita hodnocení?

- ☐ ANO  
☐ NE

Jaký vidíte přínos hodnocení pro zaměstnance a jaký přínos pro společnost?

Je Vám jasná metodika zavedeného systému hodnocení?

- ☐ ANO  
☐ NE

Byla Vám metodika jasně vysvětlena?

- ☐ ANO  
☐ NE

Jsou kritéria hodnocení zaměstnanců navrženy adekvátně?

- ☐ ANO  
☐ NE

Vyhovuje Vám nastavená hodnoticí škála od 1-6? Pokud ne, jakou byste zvolili?

☐ ANO

☐ Ne, zdůvodněte

Vyhovuje Vám stávající formulář pro hodnocení zaměstnanců?

☐ ANO

☐ NE

Je systém hodnocení zaměstnanců administrativně náročný?

☐ ANO

☐ NE

Jak se na hodnoticí rozhovor připravujete?

Jak dlouho v průměru trvá hodnoticí rozhovor?

Sledujete u svých podřízených nastavené pracovní cíle?

☐ ANO

☐ NE

Jste spokojen/a se systémem hodnocení ve společnosti?

☐ ANO

☐ NE

Co byste na systému hodnocení změnil/a?



Hodnocení jakých kompetencí Vám v hodnocení schází?

Pohlaví:

☐ žena ☐ muž

Pozice ve společnosti:

☐ Business Unit Manager ☐ Ředitel obchodního centra

Pobočka:

☐ Ostrava ☐ Brno ☐ Pardubice ☐ Praha

Jak dlouho ve společnosti pracujete?

☐ 1-2 roky  
☐ 3-5 let  
☐ 6 a více let

---

Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti eD' system Czech, a. s.

---

Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti eD' system Czech, a. s.

Dobrý den,

dovolte mi, abych Vás poprosila o vyplnění krátkého dotazníku. Data, získaná tímto dotazníkovým šetřením, poslouží jako podklady pro zpracování diplomové práce, která se týká oblasti zavedeného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti. Průzkum je zcela anonymní a jeho výsledky využiji k zjištění spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem hodnocení a jako podklad pro jeho zlepšení.

Vaše odpovědi, prosím, označte, popřípadě vyplňte slovy, pokud to odpověď vyžaduje.

Děkuji za Vaši spolupráci a čas věnovaný vyplnění dotazníku.

Bc. Nikola Štěpánová

Jste spokojen/a s nastaveným systémem hodnocení? Pokud ne, co byste změnil/a?

☐ ANO

☐ odpověď NE, vyplňte důvod

Jste spokojen/a s nastavenou periodicitou hodnocení?

☐ ANO

☐ NE

Věnoval Vám nadřízený při hodnotícím rozhovoru dostatek času?

☐ ANO

☐ NE

Měl/a jste možnost se na své hodnocení připravit? Pokud ne, napište důvod.

☐ ANO

☐ odpověď NE, vyplňte důvod

Měl/a jste možnost se na hodnotící rozhovor se svým nadřízeným připravit s dostatečným předstihem?

☐ ANO

☐ NE

Hodnocení je prováděno na základě:

- ☐ dialog
- ☐ monolog ze strany hodnotitele
- ☐ monolog ze strany hodnoceného

Rozumíte nastavení požadovaných kompetencí, které jsou součástí hodnocení?

- ☐ ANO
- ☐ NE

Měl/a jste při samotném hodnotícím rozhovoru dost prostoru se sám/a vyjádřit?

- ☐ ANO
- ☐ NE

Dospěli jste společně s nadřízeným ke shodě?

- ☐ ANO
- ☐ NE

Jak dlouho trval hodnotící rozhovor:

Byly při hodnocení nastaveny cíle na další období?

- ☐ ANO
- ☐ NE

Je sledováno plnění nastavených cílů?

- ☐ ANO
- ☐ NE

Mělo již proběhnout hodnocení přidanou hodnotu? Pokud ano, jakou?

☐ NE

☐ pokud ANO, jakou

Dostáváte průběžnou zpětnou vazbu za svou odvedenou práci?

☐ ANO

☐ NE

Co byste na systému hodnocení změnil/a?

Jaké kompetence (znalosti, dovednosti) Vám v hodnocení scházejí?

Pohlaví:

☐ žena

☐ muž

Vzdělání:

☐ střední

☐ vyšší odborné

☐ bakalářské

☐ vysokoškolské

Jak dlouho pracujete ve společnosti?

☐ 1-2 roky

☐ 3-5 let

☐ 6 a více let

Na jaké pobočce pracujete?

☐ Ostrava

☐ Brno

☐ Pardubice

☐ Praha

Pozice ve společnosti

☐ Produktový manažer

☐ Obchodní manažer

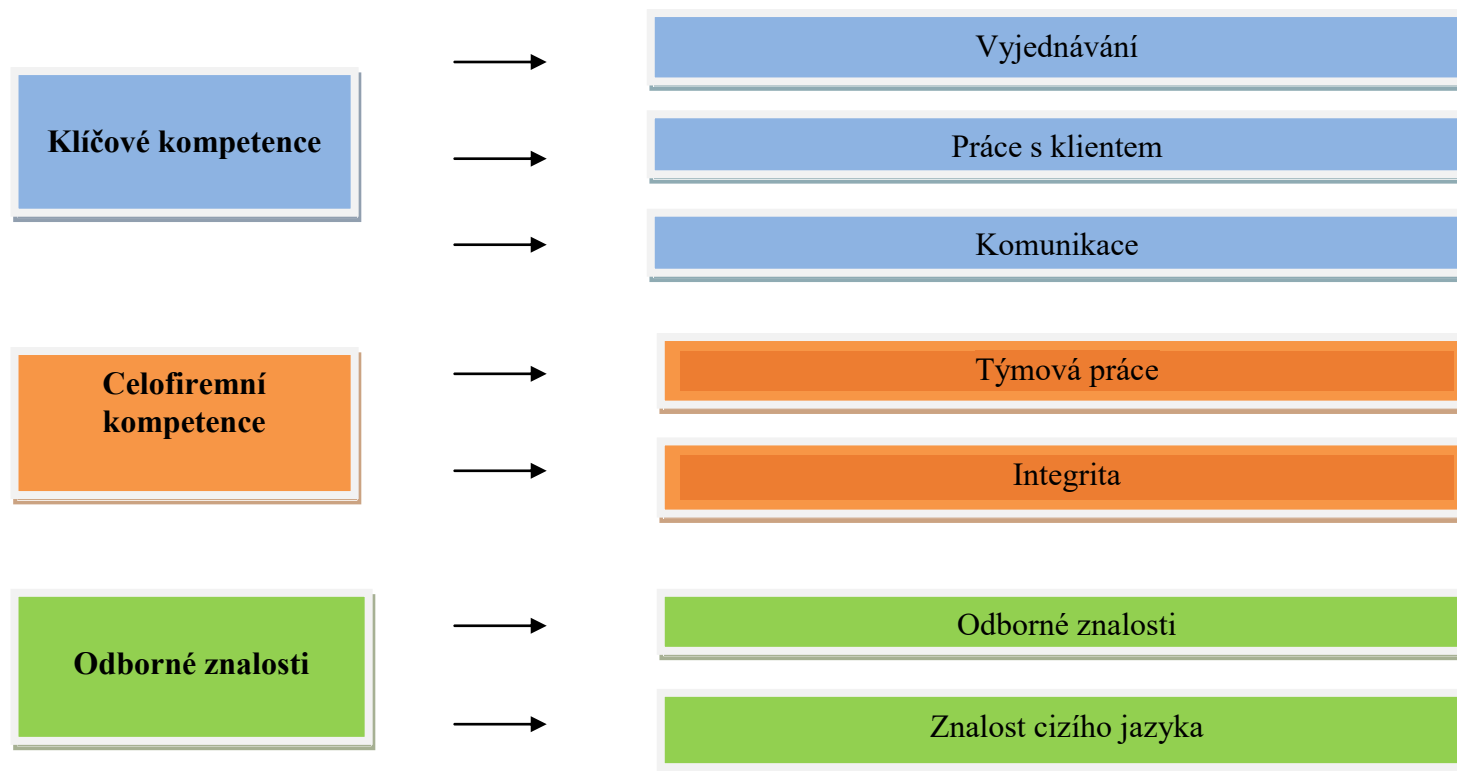
☐ Asistent nákupu

☐ Obchodní asistent

Oddělení:

☐ Nákup ☐ Obchod

# Kompetenční model pro obchodního manažera



		Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
<b>Vyjednávání</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Je schopen vyjednávání ve prospěch organizace.</li> <li>Je schopen odhadnout komunikačního partnera.</li> <li>Má dobré prezentační dovednosti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nevyказuje žádné úsilí vyjednávat s klienty.</li> <li>Prezentační dovednosti jsou nedostatečné.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vyказuje úmysl vyjednávat, ale nevyvíjí pro to žádné úsilí.</li> <li>Nezabývá se motivací, ani zájmy klientů.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podniká určité kroky, aby druhé ovlivnil či přesvědčil, ale nedostatečně se přizpůsobuje úrovni klientů.</li> <li>Využívá vhodných metod vyjednávání.</li> <li>Pečlivě si připravuje informace pro prezentace.</li> <li>I přes znalost zájmů klientů se jim odmítá přizpůsobovat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kalkuluje dopad svého jednání, přizpůsobuje vyjednávání potřebám klientů i organizace.</li> <li>Dobře prezentuje s minimem nedostatků ve verbálním a neverbálním projevu.</li> <li>Vystupuje přesvědčivě před širším publikem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Předvídá a připravuje se na reakci klientů.</li> <li>Vytváří koalice, třetích stran nebo poradců k vyjednávání.</li> <li>Využívá různých forem a metod vyjednávání, přesvědčování a ovlivňování.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Navrhuje a realizuje vyjednávací strategie.</li> <li>Aktivně hledá nové aktivity, postupy a možnosti, jak přesvědčit či ovlivnit ostatní.</li> <li>Jeho prezentační projev je excelentní, zvládá prezentaci jak v mateřském tak cizím jazyce.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Je neochotný a nevstřícný vůči klientům.</li> <li>Nemá chuť komunikovat.</li> <li>Reaguje agresivně – nezvládá emoce.</li> <li>Nic o potřebách klientů neví a ani se o to nezajímá.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pasivní přístup ke klientům bez negativních projevů.</li> <li>S klientem komunikuje nedostatečně.</li> <li>Projevuje emoce neadekvátně.</li> <li>Nedostatečně posuzuje potřeby klientů.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Snaží se klientovi vyhovět a uspokojit jeho potřeby.</li> <li>Má schopnost jednat vstřícně.</li> <li>Projevují se obavy z nových kontaktů.</li> <li>S klientem komunikuje a emoce zvládá.</li> <li>Ne vždy a včas rozpozná potřeby klientů.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umí zjistit i uspokojit potřeby klientů.</li> <li>Má příjemné jednání i chování.</li> <li>Uvědomuje si odpovědnost za klientovu spokojenost.</li> <li>Získává zpětnou vazbu.</li> <li>S klientem komunikuje-</li> <li>Emoce zvládá i v rámci vypjatých situací.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Předvídá očekávání a potřeby klienta, je empatický.</li> <li>Komunikuje a jedná profesionálně.</li> <li>Usiluje o spokojenost, dlouhodobý prospěch klientů a jejich důvěru.</li> <li>Dobře zvládá konfliktní situace.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Je vzorem vystupování vůči klientům a vstřícného chování.</li> <li>Buduje a udržuje vztahy, které neustále zlepšuje.</li> <li>Zastává roli důvěryhodného poradce.</li> </ul>

		Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
<b>Komunikace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schopnost pracovat s informacemi, jejich získávání, ověřování, předávání.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulování myšlenek jak v písemné, tak ústní podobě je značně problémové.</li> <li>Schopnost naslouchat druhým je omezená.</li> <li>Předávání informací je nahodilé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulování myšlenek, zejména v písemné podobě je pro něj obtížné.</li> <li>Mívá problémy naslouchat.</li> <li>Informace předává pouze na vyžádání.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jasně a rozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě v běžných situacích.</li> <li>Naslouchá druhým bez větších obtíží.</li> <li>Sdílí informace.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě.</li> <li>Naslouchá druhým.</li> <li>Toleruje názory druhých.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni.</li> <li>Aktivně naslouchá ostatním.</li> <li>Přirozené zdravé a přiměřené sebeprosazování.</li> <li>Vítá a rozvíjí názory ostatních.</li> <li>Vyžaduje zpětnou vazbu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulování myšlenek, jak v ústní tak písemné podobě je na vynikající úrovni.</li> <li>Praktikuje aktivní naslouchání za všech okolností.</li> <li>Sebeprosazování, které je přiměřené a zdravé je pro něj přirozené.</li> <li>Umí pracovat se zpětnou vazbou.</li> <li>Komunikuje s jinými kulturami.</li> </ul>



		Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
<b>Týmová práce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spolupracuje v týmu, i s ostatními odděleními a kolegy.</li> <li>Je otevřený k myšlenkám a názorům druhých.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nezapojuje se do týmové práce s ostatními v týmu ani s jinými odděleními ani kolegy.</li> <li>Vyvolává spory.</li> <li>Upřednostňuje plnit své úkoly individuálně.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zapojuje se do týmové práce, neochotně vstupuje do řešení jakýchkoliv úkolů.</li> <li>Dokáže spolupracovat jen s některými.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S ostatními spolupracuje, ale nevstupuje aktivně do řešení úkolů, avšak svůj úkol je ochoten vykonat.</li> <li>S většinou spolupracovníků dokáže spolupracovat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Je ochotný se podílet na řešení společných úkolů, umí řešit konflikty.</li> <li>Spolupracuje s různými typy lidí v rámci svého oddělení.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Je schopen identifikovat problematické oblasti v týmové práci.</li> <li>Spolupracuje s různými lidmi napříč společností.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umí předcházet konfliktům, iniciuje nastavení jasných pravidel.</li> <li>Většina lidí jej vnímá jako skvělého kolegu.</li> <li>Pomáhá druhým nad rámec svých povinností.</li> </ul>

<b>Integrita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budování dobrého jména firmy.</li> <li>Dodržování pravidel právní i etické normy.</li> <li>Loajalita vůči kolegům i organizaci.</li> <li>Ztotožnění se s firemní vizí.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nezná firemní vizi.</li> <li>Nedodržuje žádná pravidla ani etická ani právní.</li> <li>Není loajální vůči organizaci ani spolupracovníkům.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Firemní vizi zná, ale neztotožňuje se s ní.</li> <li>Není loajální vůči organizaci ani svým kolegům.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zná firemní vizi, ale neuplatňuje ji v rámci nastavování svých cílů.</li> <li>Částečně dodržuje pravidla a normy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zná firemní vizi.</li> <li>Dodržuje právní pravidla a částečně dodržuje pravidla etická.</li> <li>Je loajální vůči oblíbeným kolegům, není loajální ke společnosti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dodržuje právní pravidla.</li> <li>Je loajální vůči kolegům.</li> <li>Částečně se ztotožňuje s firemní vizí.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buduje dobré jméno organizace.</li> <li>Dodržuje všechna pravidla, jak právní tak etické.</li> <li>Je loajální vůči kolegům ale i organizaci.</li> <li>Ztotožňuje se s firemní vizí.</li> </ul>
------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
Odborné znalosti	<ul style="list-style-type: none"><li>Znalost produktového portfolia.</li><li>Objednávky.</li><li>Reklamace a vratky.</li><li>Počítačová způsobilost.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Žádná znalost</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Zná některé produkty z portfolia.</li><li>Neumí projednávat ani uzavírat smlouvy.</li><li>Objednávky řeší jen u produktů, které zná.</li><li>Ovládá základní funkce počítače.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Zná téměř všechny produkty v porfoliu.</li><li>Má schopnost projednat objednávky s klienty u produktů, které dobře zná.</li><li>Neřeší reklamace ani vratky.</li><li>Ovládá základní funkce počítače a jednoduché programy.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Zná téměř všechny produktv v portfoliu.</li><li>Má schopnost uzavírat objednávky s klienty u produktů, které zná.</li><li>Neumí vhodně vyřešit reklamace ani vratky.</li><li>Ovládá programy pro běžné kancelářské práce.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Zná téměř všechny produkty v portfoliu.</li><li>Má schopnost uzavírat objednávky s klienty u produktů, které dobře zná.</li><li>Řeší reklamace.</li><li>Ovládá uživatelské ovládání počítače.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Zná všechny produkty v produktovém portfoliu.</li><li>Má schponost projednávat a uzavírat objednávky s klienty.</li><li>Vhodně řeší reklamace a vratky.</li><li>Ovládá pokročilejší ovládání počítače.</li></ul>

Znalost cizího jazyka	<ul style="list-style-type: none"><li>Jazyková způsobilost v cizím jazyce.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Žádná znalost.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Rozumí větám a často užívaným výrazům týkajícím se každodenního života (např. základní osobní údaje a informace o rodině, nakupování, místo kde žije, zaměstnání). Dokáže komunikovat v jednoduchých, často se opakujících situacích, které vyžadují jednoduchou, přímou výměnu informací o důvěrně známých, často se opakujících záležitostech.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>V hlavních rysech rozumí informacím o důvěrně známých věcech, se kterými se pravidelně setkává v práci, ve škole, ve volném čase apod., pokud jsou vyjádřeny zřetelným standardním způsobem. Umí se vypořádat s většinou situací, které mohou nastat při cestování na území, kde se daným jazykem hovoří. Umí vytvořit jednoduchý souvislý text o tématech, která dobře zná nebo která ho osobně zajímají.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Rozumí hlavním myšlenkám složitých textů jak s konkrétními, tak abstraktními náměty, včetně odborné diskuse o oboru své specializace. Dokáže se porozumět tak plynule a spontánně, že může uspokojivě vést běžný dialog s rodilými mluvčími bez většího úsilí na obou stranách.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Rozumí širokému okruhu náročných a delších textů a dokáže rozpoznat skrytý význam. Umí se vyjadřovat plynule a spontánně, bez příliš zjevného hledání výrazů. Dokáže používat jazyk pružně a účinně pro společenské, studijní a pracovní účely.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Snadno rozumí prakticky všemu, co slyší nebo čte. Dokáže shrnout informace z různých mluvených a psaných zdrojů, rekonstruovat argumenty a vysvětlení a souvislé je prezentovat. Umí se vyjadřovat spontánně, velice plynule a přesně, přičemž rozlišuje jemnější významové odstíny i ve složitějších situacích.</li></ul>

